

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CAMILA GISELLE BORSATO  
LEANDRO KADANUS DOS SANTOS  
LÍGIA BENDER MOREIRA

PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA”: PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
PARA OS SÓCIO-TORCEDORES DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

CURITIBA

2010

CAMILA GISELLE BORSATO  
LEANDRO KADANUS DOS SANTOS  
LÍGIA BENDER MOREIRA

PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA”: PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
PARA OS SÓCIO-TORCEDORES DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Comunicação Social, habilitação em  
Relações Públicas, do Setor de Ciências  
Humanas, Letras e Artes da Universidade  
Federal do Paraná.

Orientador: Profº Luiz Paulo Maia  
Co-orientadora: Profª Anely Ribeiro

CURITIBA  
2010

A todos aqueles que compreendem a importância e a magia do futebol.  
Por todo o amor pelo esporte.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos funcionários e colaboradores do Clube Atlético Paranaense Roberto Karam, Thiago Almada e Rafael Fabrício de Melo pelo apoio e pela colaboração.

A professora Ofelia Elisa Torres Morales, pelas primeiras orientações e pela acolhida.

Ao professor Luiz Paulo Maia, pela orientação, incentivo e confiança.

A professora Anely Ribeiro, pela orientação e ajuda na realização das determinações da pesquisa e do planejamento.

A coordenadora de curso Kelly Prudêncio, pela dedicação, compreensão e incentivo.

Aos familiares e amigos, pelo apoio e incentivo eternos e pela paciência.

Aos colegas de realização desse trabalho, pelo esforço, paciência, determinação, vontade, divisão de angústias e felicidades, mas acima de tudo, pela amizade.

Football.

Strength.

Passion.

A state of mind.

Face any challenge.

Live for the moment.

It's the only way to play.

Ready?

Enough talking.

Bring it on!

Umbro

(Campanha Bring It On)

## RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo fazer um planejamento estratégico para o público de sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense. Cada vez mais os clubes de futebol vêm transformando-se em empresas, com processos burocratizados e estratégias bem definidas. Esse trabalho será dividido em três capítulos teóricos com base nos conceitos de relações públicas, relacionamento, públicos, planejamento estratégico e empresas de futebol. Ainda será feita uma pesquisa quantitativa com uma amostra significativa dos sócios torcedores, para que as necessidades desses sejam identificadas e a partir dessas, o planejamento seja realizado. Nas considerações finais, os autores pretendem confirmar a importância e a necessidade de que os clubes de futebol, na forma de empresas, tenham um planejamento de comunicação estruturado com seu público de sócio-torcedores, para que haja um relacionamento baseado em confiança e fidelidade e que tanto os interesses da empresa quanto do público sejam atingidos.

**Palavras-chaves:** relações públicas; relacionamento; comunicação dirigida; futebol; sócio-torcedor.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1.1 Relações públicas: definições e contextualizações .....	12
2.1.2 Comunicação Organizacional: Principais conceitos .....	17
2.1.3 Relacionamento: definições e importância .....	23
2.1.4 Públicos: o alvo da comunicação .....	28
2.1.5 Classificação de Públicos.....	35
2.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO .....	39
2.2.1 Planejamento .....	39
2.2.2 Estratégia .....	47
2.2.3 Planejamento estratégico .....	48
2.2.4 Planejamento estratégico de Comunicação .....	50
2.3 FUTEBOL.....	59
2.3.1 História e profissionalização do futebol .....	59
2.3.2 Brasil .....	60
2.3.3 Clube Atlético Paranaense .....	65
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
3.1. CAMPO DE OBSERVAÇÃO .....	67
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
3.3. CRONOGRAMA.....	70
<b>4. PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA” .....</b>	<b>72</b>
4.1. PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA.....	72
4.1.1 Tema .....	72
4.1.2 Problema .....	72
4.1.3 Objetivos .....	72
4.1.3 Finalidade.....	73
4.1.4 Público-alvo.....	73
4.1.5 Metodologia.....	74
4.1.6 Pré-Teste.....	75
4.1.7 Cronograma .....	75

4.1.8 Resultados da pesquisa de opinião.....	75
4.1.9 Considerações finais .....	80
4.2 INTRODUÇÃO AO PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA” .....	80
4.2.1 Briefing .....	81
4.2.2 Diagnóstico.....	84
4.2.3 Prognóstico .....	87
4.3 PLANEJAMENTO.....	87
4.3.1 A organização .....	87
4.3.2 Apresentação do Projeto “Paixão Rubro-Negra” .....	87
4.3.3 Público.....	89
4.3.4 Estratégia Geral .....	89
4.3.5 Programas de atividades.....	90
4.3.4 Determinação de recursos necessários .....	98
4.3.5 Custos .....	99
4.3.6 Cronograma do projeto.....	104
4.3.7 Instrumentos de controle.....	105
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>105</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>114</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O presente projeto é um Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas. Primeiramente, este estudo visa revisar bibliograficamente os principais conceitos referentes a esta relação entre organização e seus públicos, e usá-los como base para uma aplicação destes conceitos em um planejamento. O objetivo do projeto é criar um planejamento de comunicação para o Clube Atlético Paranaense, com um foco em um público-alvo específico e recente em sua história, os sócio-torcedores.

O presente estudo é relevante para diversos assuntos, sendo um deles o tema comunicação nas organizações. Segundo Azevedo (1979) e Simões (1995), uma organização deve preocupar-se em manter uma comunicação efetiva com seus diversos públicos, e ela deve ser pensada e realizada respeitando sempre as diferenças de cada público. Em outros termos, é necessário pensar qual seria a melhor forma, o melhor veículo e o melhor momento para se divulgar informações ou estabelecer contatos com seus públicos, a fim de dar mais garantias que o público-alvo pretendido seja realmente atingido, dando maior eficiência à comunicação. Já Stoner e Freeman (1995) e Hunt (1994) ao estudarem os públicos das organizações, dão ênfase aos *stakeholders*, que segundo os autores são os públicos que participam diretamente da organização, afetam nas decisões da mesma ou são afetados por elas. Deste modo, este tipo de público merece uma atenção especial por parte da organização, e é aconselhável que se estabeleça um relacionamento saudável entre as duas partes, com a finalidade de torná-las satisfeitas quanto aos seus interesses. Perante esta situação, a comunicação pode ser uma ótima ferramenta para viabilizar este contato entre as partes.

Já o estudo desse aspecto nas organizações de futebol em particular, se deve ao fato de que a “empresarização” dos clubes é um fenômeno recente, e alguns clubes ainda não têm em sua cultura a prática de comunicação com segmentos do seu público. Ao mesmo tempo, alguns clubes como o São Paulo Futebol Clube e o Sport Club Internacional de Porto Alegre, possuem um tipo de segmento de torcedores recente na história dos clubes brasileiros, os sócio-torcedores, e realizam junto a esse público diversas ações de comunicação, dando

uma importância especial a este segmento e indo ao encontro com as ideias de Stoner e Freeman (1995) sobre a relação com os *stakeholders*.

Justificamos que a escolha dos pesquisadores pelo Clube Atlético Paranaense (CAP) ocorreu devido ao fato de ser o time paranaense que se mantém há mais tempo (16 anos) disputando a série A do Campeonato Brasileiro, maior campeonato do país. Além disso, conforme site do CAP<sup>1</sup>, “o clube é reconhecido internacionalmente como modelo no futebol brasileiro devido a sua organização e gestão empresarial”, e também tem um programa de sócio-torcedores com um número expressivo de associados.

Para a área de Relações Públicas, a pesquisa faz estudos e acrescenta dados para os temas “comunicação organizacional” e “comunicação dirigida a públicos estratégicos”, sobretudo no que se refere à comunicação realizada nas organizações futebolísticas, sendo estas caracterizadas como uma “organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade” (RODRIGUES E SILVA, 2009). A pesquisa também se faz relevante por apresentar uma proposta de planejamento de comunicação para o público de sócio-torcedores, nas organizações futebolísticas que possuem este segmento de público.

Ao mesmo tempo, por ter como objeto de estudo um clube de futebol considerado grande no que se refere a sua expressividade dentro do estado do Paraná e também nacional, esta pesquisa também possibilita conhecer como é encarada e praticada a comunicação organizacional por parte desta organização de grande porte. Pode servir como base de estudos para possíveis comparações futuras com outras organizações do mesmo porte, esportivas ou não, a fim de se levantar os pontos fortes e fracos das mesmas em relação à comunicação, para posteriormente sugerir mudanças que visem à constante melhoria da mesma.

O segundo capítulo deste trabalho apresenta os conceitos de diversos autores sobre os temas selecionados para fundamentar o projeto. A fundamentação teórica foi dividida em três partes. A primeira parte, Relações Públicas e Comunicação Organizacional, aborda as definições de relações públicas, comunicação organizacional, relacionamento e públicos. Já a segunda diz respeito a planejamento estratégico e planejamento estratégico de comunicação. Por fim, a

---

<sup>1</sup> Disponível no site do Clube Atlético Paranaense: <http://www.atleticoparanaense.com>. Acesso em: 20 jun 2010 às 13h08.

terceira parte, abrange a história e a profissionalização do futebol no Brasil e apresenta o Clube Atlético Paranaense, organização escolhida para os fins deste projeto.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para o desenvolvimento deste projeto. Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas comunicação organizacional, comunicação com públicos estratégicos, planejamento de comunicação e organizações do futebol a fim de reunir os principais autores e conceitos sobre os temas englobados por este trabalho. Em seguida, realizou-se uma entrevista com Maria Isabel Pijak e Thiago Almada, responsáveis pelo Departamento de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense (ANEXO 01). Nesta entrevista foram tratados temas como os planos de sócio-torcedor que o clube disponibiliza, qual a importância deste público para o CAP, como a comunicação é realizada com os associados, a existência de um planejamento de comunicação dirigido a eles e sua importância, entre outros. Apesar da significativa importância do público sócio-torcedor para o clube, naquele momento descobriu-se que não existe um plano de comunicação voltado para eles. São realizadas apenas algumas ações sem que haja, no entanto, uma sequência e uma identidade. Foi realizada ainda uma entrevista com Fernando Cury, coordenador responsável pelo plano de sócio-torcedor do São Paulo Futebol Clube (ANEXO 02). Esta entrevista se deve ao fato de o São Paulo ser um dos clubes de futebol brasileiro que possui grande quantidade de sócio (50 mil) e ter um bom plano de comunicação específico para este *stakeholder*. Após isso, foi realizada uma pesquisa de opinião pública com os sócio-torcedores.

No quarto capítulo encontra-se a pesquisa de opinião pública realizada com uma amostragem dos sócio-torcedores do Atlético Paranaense e seus resultados. Para conhecer a opinião dos sócios a respeito da comunicação desenvolvida pelo clube especificamente com este público foi aplicado, de forma presencial e virtual, um questionário estruturado com nove perguntas fechadas e duas abertas. Logo após é apresentado o *briefing* e o diagnóstico da comunicação do CAP. No *briefing* constam dados sobre a organização e sobre a comunicação desenvolvida pela mesma com o público sócio-torcedor. No diagnóstico é apresentada a situação atual da comunicação voltada para o *stakeholder* selecionado, retomam-se também os resultados da pesquisa de opinião e, ainda, apresentam-se as oportunidades para

uma melhor comunicação. Já no prognóstico, são apresentadas as possíveis mudanças que podem ocorrer com a aplicação do projeto, e as possíveis consequências caso este não seja implementado.

Ainda no mesmo capítulo, encontra-se o planejamento de comunicação para o público-sócio torcedor. Esta seção apresenta a estratégia de comunicação a ser adotada, os programas de ações de comunicação e marketing a serem desenvolvidas, os meios de comunicação a serem utilizados e o cronograma destas atividades, visando melhorar a comunicação com os sócios. Além disso, encontram-se ainda os recursos necessários e os custos do projeto.

Por fim, encontra-se a conclusão e os anexos. Neste último são mostradas as entrevistas realizadas, o modelo do questionário aplicado com os sócios e os materiais gráficos criados.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

No presente capítulo serão discutidos conceitos de Relações Públicas, Comunicação Organizacional, relacionamento e públicos, de relevância primordial para a realização do presente trabalho, pois trazem a tona definições e temas essenciais para o entendimento de como o Clube Atlético Paranaense, através da comunicação organizacional, realizada por profissionais de Relações Públicas, mantém o relacionamento com o público-alvo de sócio-torcedores. Cabe compreender a história e algumas definições de Relações Públicas, para que se possa formar um conceito cabível, assim como comunicação organizacional. A partir desses, faz-se necessário perceber o que são públicos e relacionamento para adequá-los ao caso do Clube Atlético Paranaense.

#### **2.1.1 Relações públicas: definições e contextualizações**

No Brasil, em 30 de janeiro de 1914, foi criado o departamento de Relações Públicas na Light & Power Co. Ltd., atual AES Eletropaulo Eletricidade de São Paulo S/A. Entretanto, somente nos anos 50, a área se consolida, através da criação do Departamento de Relações Públicas pela CSN – Companhia Siderúrgica Nacional, em 1951. Em 1953, é criado o primeiro curso de Relações Públicas no país, com patrocínio da ONU e da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas e no ano seguinte, é fundada a ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas. (KUNSCH, 1997)

Em 1963, realizou-se no Rio de Janeiro a IV Conferência Interamericana de Relações Públicas. Os países participantes do evento foram: Antilhas, Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Holanda, Panamá, Paraguai, Peru, Porto Rico e Uruguai. Em 8 de outubro do mesmo ano a Federação Interamericana de Associações de Relações Públicas (FIARP) define o seguinte conceito de Relações Públicas, também adotado pela ABRP (KUNSCH, 1997):

Entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente. (KUNSCH, 1997, p.49)

Nessa definição, é importante ressaltar a presença do entendimento mútuo, ou seja, a interação entre reconhecimento e consideração dos interesses da organização e dos interesses dos seus públicos, a fim de chegar a uma relação que preze o equilíbrio de ambas as partes.

Segundo Peruzzo (1986), faz-se de extrema importância ressaltar que o desenvolvimento da industrialização no Brasil é a base para o crescimento da atividade e da área de Relações Públicas, pois, esse novo contexto desencadeia a necessidade de uma harmonia social. Ou seja, surge a necessidade de estabelecer um relacionamento com os diversos públicos das organizações.

Em 11 de dezembro de 1967, a Lei nº 5.377<sup>2</sup>, regulamenta a profissão e em 14 de junho de 1984, a Lei nº 7.197<sup>3</sup>, instituiu o "Dia Nacional das Relações Públicas".

Durante as décadas de 70 e 80, ocorre uma proliferação das escolas de Relações Públicas no país, a disseminação da prática no ambiente comunitário e a criação de prêmios para os profissionais e cases da área gera maior valorização. Já na década de 90, com o fenômeno da globalização, há uma necessidade de repensar a profissão, visto que a internacionalização das empresas desencadeia a adaptação das assessorias de imprensa em assessorias de comunicação. Cresce a relevância da comunicação no âmbito organizacional, corporativo e institucional, a terceirização dos serviços através de agências, assessorias e consultorias. (ANDRADE, 2005; KUNSCH, 1997)

Em agosto de 1978 realizou-se a I Assembléia Mundial de Presidentes de Associações de Relações Públicas, com a presença de representantes de associações de 34 países (ANDRADE, 2010). Esse evento foi promovido pela

---

<sup>2</sup> BRASIL, Lei nº 5.377, de 11 de Dezembro de 1967. Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências. Diário Oficial da União. Seção 1. 12/12/1967. p. 12447

<sup>3</sup> BRASIL, Lei nº 7.197, de 14 de Junho de 1984. Institui o "Dia Nacional das Relações Públicas". Diário Oficial da União. Seção 1. 15/06/1984. p. 8601

FIARP e pela Associação Mexicana de Relações Públicas e sediado na Cidade do México. Na ocasião foi aprovado o "Acordo do México", que contém o seguinte conceito de Relações Públicas:

O exercício profissional de relações públicas exige uma ação planejada, com apoio na investigação, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade, pública ou privada, e os grupos sociais a ela vinculados, num processo de integração de interesses legítimos<sup>4</sup>

Percebe-se nesta definição a importância dada ao processo de comunicação como um todo e o planejamento deste. Também se nota que o objetivo maior do relações públicas, segundo este acordo, é promover a compreensão entre uma entidade e os grupos a ela vinculados.

Para França (2003, p. 132), existe uma grande dificuldade em se conceituar Relações Públicas porque “em sua maioria, as definições são meramente funcionais, operacionais e descritivas, não destacam o mérito essencial da atividade, limitando-se à exposição de suas propriedades midiáticas”. Ou seja, para o autor, a problemática em conceituar Relações Públicas está intimamente ligada às definições serem feitas a partir dos seus instrumentos e suas ferramentas e não da atividade em si. Em outro momento, França (2002) afirma:

As definições de relações públicas demonstraram que, por serem nominais e descritivas, não expressam o que são as relações públicas pela sua essência, mas por suas propriedades e pela enumeração de suas diversas funções, estratégias e ações. Em filosofia, diz-se que tais definições são acidentais, isto é, explicam o termo pela descrição daquilo que se reporta a ele, mas de forma accidental, que não constitui em seu sentido pleno. (FRANÇA apud FRANÇA, 2003)

---

<sup>4</sup> ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. Exercício profissional de relações públicas segundo o “Acordo do México”. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0024.htm>>. Acesso em: 08 mai 2010 às 16h00.

Percebe-se nestas ideias do autor que a dificuldade em se estabelecer um conceito para Relações Públicas existe pelo fato de muitas definições já criadas enfatizarem as diversas atividades realizadas por esses profissionais, em muitas situações distintas. Porém, para França (2002), Relações Públicas deveriam ser entendidas além destas descrições funcionais, para buscar o “sentido pleno” das Relações Públicas.

A tentativa de muitos autores (ANDRADE, 1996; SIMÕES, 1995 e 2001; PERUZZO, 1986; FRANÇA, 2002; GRUNIG, 2003; KUNSCH, 2003) de elaborar um conceito de Relações Públicas que descreva a atividade em sua essência fez com que fossem criadas inúmeras definições, cada qual abordando um ou mais aspectos importantes da atividade. Muitas delas são relevantes para a área, e no presente trabalho, apresentaremos diversas delas, a fim de chegar a uma que forneça as bases teóricas para a pesquisa.

Acompanhando a definição de Relações Públicas da ABRP, Teobaldo de Andrade define: “são o diálogo planejado e permanente entre uma instituição e seus públicos, com o objetivo de determinar o interesse social e identificá-lo com interesse privado.” (ANDRADE, 1996, p.105). O autor frisa a importância de se estabelecer uma comunicação constante entre as organizações e seus públicos, a fim de construir um relacionamento harmônico entre as duas partes, conciliando interesses e gerando opiniões favoráveis às instituições.

Outro teórico importante na busca por um conceito de relações públicas é Simões. Para este, “a atividade de relações públicas é a gestão da função política da organização.” (SIMÕES, 1995, p.83). Segundo o autor, uma organização é constituída de funções e subsistemas organizacionais, tais como: marketing, finanças, produção, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, administração geral e a função política, esta geralmente esquecida. Ele define: “Há uma sétima, designada política. Por tal, entendam-se a filosofia, as políticas e as ações inter-relacionadas que, sob o enfoque de relação de poder/comunicação, visam à consecução da missão organizacional” (SIMÕES, 2001, p.51).

Nessa visão, a atividade de relações públicas lida com uma estrutura de interesses e poder entre a organização e seus públicos influentes. Cabe a atividade de relações públicas o gerenciamento da comunicação e a legitimação do poder,



tanto interno quanto externo à organização, visando a construção de uma imagem positiva da organização e de sua missão organizacional perante os públicos.

Aparece em todas as definições a citação de uma continuidade no relacionamento com os públicos. Essa necessidade de continuidade justifica-se a partir do estudo das relações públicas excelentes e dos quatro modelos, ou “modelos de prática”, de relações públicas, identificados por Grunig e Hunt (1984). Os quatro modelos são: agência de imprensa/divulgação, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos.

O primeiro modelo, segundo Grunig (2003, p. 86), “define programas de relações públicas em termos de se obter publicidade favorável para uma organização mediante o uso da mídia.” Ou seja, o modelo agência de imprensa/divulgação tem como característica principal a comunicação unilateral, que divulga de forma constante a organização.

O segundo modelo, o da informação pública, tem por objetivo somente transmitir informação e por este fato assemelha-se ao modelo anterior. O autor afirma que “embora a informação disseminada por meio deste modelo seja fidedigna, não é incomum que sejam revelados só os ‘fatos’ que a organização deseja divulgar” (GRUNIG, 2003, p. 86)

Ambos os modelos são assimétricos “desequilibrados” devido ao fato de “tratarem de mudar o comportamento dos públicos e não da organização” (GRUNIG 2003, p.87). O autor destaca ainda que os dois modelos anteriores não se referem a modelos de comunicação baseados em um planejamento estratégico. Nestes casos, há somente um fluxo de informação que transmite fatos da organização a um público estabelecido sem pesquisa prévia.

Conforme Grunig (2003, p.87), o modelo assimétrico de duas mãos “utiliza pesquisas para implantar mensagens que possam persuadir públicos estratégicos a se comportarem da forma que deseja a organização”. Este terceiro modelo busca, assim, o conhecimento dos públicos a fim de usá-lo para a persuasão, sem que se estabeleça um diálogo. Percebe-se, neste modelo, que a organização ainda busca modificar o comportamento do público, pois o diálogo é estabelecido a partir da ótica da organização.

Por fim, o último modelo “está baseado em pesquisas que utilizam a comunicação na administração de conflitos e a colaboração com públicos

estratégicos” (GRUNIG, 2003, p.87). Assim, as relações públicas objetivam o equilíbrio entre os interesses da organização e dos seus públicos, por meio do estabelecimento de um diálogo que considera a opinião de todas as partes. Este modelo, o simétrico de duas mãos, leva as organizações a consolidarem melhores relacionamentos com seus públicos, pois abrem um espaço para a discussão no qual os valores e opiniões da organização e dos públicos são relevantes.

O modelo de comunicação simétrica de duas mãos dá bases para as relações públicas excelentes. “As relações públicas são excelentes quando ajudam a organização a atingir seus objetivos” (GRUNIG, 2003). E para atingir seus objetivos, uma organização deve buscar o melhor relacionamento possível com seus públicos através de um modelo de comunicação simétrico caracterizado pelo diálogo e pelo fluxo bilateral de informações, a partir de pesquisas e de um planejamento estratégico de comunicação.

O principal autor da visão dos relacionamentos é França. A grande diferença no conceito do autor é a ênfase no relacionamento estratégico com os públicos específicos e não apenas o relacionamento de forma geral. Para França (2003):

o que constitui a essência da atividade de relações públicas são os relacionamentos estratégicos com públicos específicos e que somente a partir deles é que se estabelecem as diferentes modalidades do exercício profissional ou da parte operacional da atividade. (FRANÇA, 2003, p.49)

A partir dos conceitos apresentados, é possível compreender que a atividade de Relações Públicas é fundamentalmente baseada nos relacionamentos com os públicos estratégicos de uma organização. Esse relacionamento deve ser constante e fomentar o diálogo, além de estabelecer a compreensão mútua, para que assim seja possível criar um ambiente de confiança e credibilidade.

### 2.1.2 Comunicação Organizacional: Principais conceitos

Para que seja possível a compreensão da Comunicação Organizacional, cabe, primeiramente, o entendimento do conceito de organização, que na sociedade

atual vem tornando-se cada vez mais complexo, dentre diversos motivos, pelo aumento do número dessas e pela constante presença na vida de todas as pessoas.

Com a evolução, o ser humano percebe a necessidade inerente a si de agrupar-se a outros para que seus desejos, tanto os de caráter fisiológico como psicológico, fossem supridos, através da associação das habilidades de cada um. A partir dessa associação, é compreensível, que quando há a união de esforços de um grupo de pessoas com um objetivo comum, existe uma organização. Como afirma Marcovitch (1972):

Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações, e ao mesmo tempo, as influencia. Um jogo de futebol nada mais é do que a competição entre duas organizações representadas pelos vinte e dois homens que estão no campo. O homem é mais que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor as habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser que produz e por isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços. (MARCOVITCH, 1972, p. 9)

Já Kanaane (1994) define organização como:

Um sistema socialmente estabelecido pelo conjunto de valores expressos pelos indivíduos que dela fazem parte, sendo assimiladas e transmitidas sucessivamente pelas mesmas, daí a importância e a responsabilidade diante dos outros, das novas gerações. (KANAANE, 1994, p. 30).

Ou seja, para este autor, a premissa básica para a definição de uma organização é que essa deve possuir valores compatíveis com aqueles seguidos pelas pessoas que a formam. E, para que a organização se faça necessária, deve percebê-los e repassá-los para os demais setores da sociedade. Já Drucker (1993), atrela o conceito de organização com conhecimento:

A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos. As organizações tornam-se fundamentais para a sociedade em todos os países desenvolvidos, devido à passagem de conhecimento para conhecimentos. (DRUCKER, 1993, p.28)

Pode-se assim perceber o papel decisivo das organizações na sociedade, sendo elas as responsáveis por atribuir funções a qualquer tipo de conhecimento, dar-lhe utilidade prática em um determinado contexto. Ou seja, as organizações são as ferramentas que possibilitam a real existência do conhecimento, porque, através delas, esse é legitimado e transmitido.

Porém, para Hall (1984), existe uma divergência entre organização e organização social. O autor afirma que enquanto a primeira permeia o campo empresarial, fazendo-se valer de lógicas mercadológicas, a segunda é de uma abrangência muito maior, pois envolve relações interpessoais e as organizações são inseridas como partes desse processo.

Chiavenato (1982), também define organização de duas formas distintas:

1. Organização como unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social. 2. Organização como função administrativa ou parte do ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles. (CHIAVENATO, 1982, p.271-2)

É importante ressaltar que ambas as definições de Chiavenato (1982) dizem respeito ao contexto mercadológico, a primeira delas descrevendo o ambiente em que ocorrem as relações entre pessoas em prol do atingimento de um objetivo em comum, e a segunda tratando da ação de organizar essas relações e as ferramentas ligadas a elas. Enquanto uma refere-se a organização em si, como espaço de troca de informações entre pessoas com uma finalidade maior comum a todas, a outra diz respeito ao ato de preparar os setores e as ferramentas envolvidas no processo, de

forma que seja claro o que cabe a cada um deles e que esses se relacionem de forma estável e contributiva.

Outro ponto relevante é que, em contraponto ao pensamento de Hall (1984), Chiavenato inclui as empresas como organizações sociais. Para Chiavenato (1982), o contexto empresarial não está apenas inserido na organização social, mas sim, constitui essa organização, porque, de acordo com o pensamento do autor, as empresas são o cenário em que acontecem as vivências do relacionamento interpessoal a fim de atingir um objetivo específico de forma mais perceptível.

Perante essas definições, a comunicação organizacional pode ser entendida como todos os processos comunicacionais decorrentes de uma organização, sendo essa pública ou privada.

Segundo Kunsch (2003):

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e os processos de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (KUNSCH, 2003, p. 149)

A autora não faz grande distinção entre as terminologias: comunicação organizacional, comunicação empresarial e comunicação corporativa e ressalta a importância do “Composto da Comunicação Organizacional”, que é a integração da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa.

É atribuição da comunicação institucional a construção e a manutenção da imagem e da identidade corporativa, de forma duradoura e positiva. Através dela, as organizações transmitem seus valores, filosofias, missão e visão e, através dessas características, por meio de uma imagem confiável perante seus públicos, para que em uma instância final, a organização tenha influência política e social (KUNSCH, 2003).

Já a comunicação mercadológica tem como responsabilidade a divulgação dos produtos e serviços de uma organização e está relacionada ao marketing (KUNSCH, 2003). O objetivo da comunicação mercadológica é a divulgação dos produtos e/ou serviços provenientes da organização, através de ferramentas

publicitárias, de propaganda e promoção de vendas. Para que as informações transmitidas por essa forma de comunicação atinjam os objetivos mercadológicos da organização, é necessário que existam dados provenientes de pesquisas de mercado, que abarcam as necessidades e desejos do consumidor e possibilitam o planejamento de ações que sejam efetivas na satisfação desses.

A comunicação interna utiliza-se de técnicas da comunicação mercadológica e institucional para interagir com os funcionários da organização e objetiva a mediação entre os interesses da organização e dos funcionários, incitando o diálogo e a troca de informações e experiências (KUNSCH, 2003). Dessa forma, a comunicação interna não pode se reduzir a transmissão de mensagens de uma instância superior aos funcionários da organização, o fluxo comunicacional deve ser de duas vias, a transmissão de informações deve ser feita, mas, a opinião dos funcionários perante essas informações e o contexto da organização devem ser ouvidos e levados em consideração. Nesse viés comunicacional, é de extrema importância uma visão mais humanista, por ela se relacionar diretamente com pessoas que, em outros cenários, foram vistas somente como provedoras de serviços e produtos para o cliente final. Ou seja, os funcionários de uma organização precisam ser percebidos, primeiramente, como pessoas que interagem e possuem necessidades, motivações, vontades e sentimentos e, por meio do entendimento desses, é dever da comunicação interna planejar ações para a melhoria do ambiente organizacional e conseqüente melhoria na qualidade do trabalho.

Por fim, a comunicação administrativa é a que ocorre no interior da organização e que embasa todo o sistema organizacional (KUNSCH, 2003). Durante o processo de administração de qualquer organização, diversas decisões precisam ser tomadas, visando o uso consciente dos recursos e a obtenção dos objetivos traçados e, conseqüentemente, um grande volume de informação é produzido, dessa forma, faz-se necessária a comunicação administrativa, para que não haja nenhuma perda ou algum equívoco no processamento dessas informações.

A união de todas essas formas de comunicação – institucional, interna, mercadológica e administrativa - viabiliza a comunicação organizacional excelente. Para Kunsch (2003): “a comunicação excelente é aquela que é administrada de forma estratégica, que valoriza a cultura corporativa, o envolvimento das pessoas e tem como parâmetros os princípios éticos.” (KUNSCH, 2003, p. 318)

Por outro lado, a Resolução Normativa<sup>5</sup> n° 43, de 24 de agosto de 2002 que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas, faz a seguinte distinção entre as terminologias:

- a) Institucional: aquela que está ligada a formação de uma imagem positiva de uma organização, empresa ou pessoa. Transmite as bases e as ideias da instituição (missão, visão, valores, políticas, pensamentos, condutas, filosofia);
- b) Corporativa: possui os mesmos objetivos da comunicação institucional, porém, está ligada à alta administração das organizações;
- c) Organizacional: ação estratégica de uma organização, baseada no diagnóstico global e em uma visão geral da organização.

Os três conceitos são bastante similares, tornando a distinção pouco relevante para os fins da presente pesquisa. Nas três definições, a comunicação é vista como integrante de uma organização, com fins de transmitir informações referentes a essa a diversas partes interessadas, sendo elas setores da organização internos ou externos. Torquato (1986) afirma que a comunicação empresarial:

não envolve apenas as formas, os recursos e os canais da comunicação coletiva – Relações Públicas, Jornalismo, Propaganda, Editoração, Identidade Visual, sistemas de informação. Abarca as comunicações humanas, interpessoais, grupais. Abrange as comunicações administrativas – os fluxos, as redes, o volume de papéis normativos, os climas sócio-organizacionais. Integrar tais circuitos, torná-los sinérgicos – é a principal estratégia dos novos tempos. (TORQUATO, 1986, p. 113.)

Portanto, se comunicação organizacional não abrange somente as formas de comunicação coletivas e os meios de comunicação, mas também a comunicação interpessoal, o profissional de relações públicas, tendo como atividade mediar interesses em busca de um equilíbrio e de uma compreensão entre as partes, tem o conhecimento necessário para gerenciar a comunicação organizacional.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.sinprorp.org.br>> Acesso em: 26 mai 2010 às 14h20.

### 2.1.3 Relacionamento: definições e importância

O termo relacionamento está presente em todas as definições de Relações Públicas apresentadas nesta pesquisa. Este se constitui como uma das principais atribuições do profissional da área e, portanto, faz-se necessária a sua definição e a apresentação de suas características para o estabelecimento de um melhor relacionamento entre a organização e seus públicos estratégicos. Para França (2004),

o principal objetivo do relacionamento organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios como sucede com os colaboradores, clientes, fornecedores, revendedores e demais públicos ligados às operações produtivas e comerciais da organização. Empresas e públicos têm interesses comuns de produtividade e lucratividade. São parceiros, cientes de que, para atuarem em conjunto e obterem resultados, devem ser cada vez mais qualificados. (FRANÇA, 2004, p. 100)

Percebe-se nesta visão de relacionamento que uma organização passa por diversas situações em se tratando de relacionamento com o público. A mesma deve reconhecer quais os públicos mais influentes e criar, com estes, um bom relacionamento, que objetive realizar os negócios institucionais e alcançar uma aprovação por parte dos públicos.

Já Simões (2001, p. 54) confere dimensões ao relacionamento social da organização com os seus públicos. Para ele, “as diversas dimensões *[do relacionamento social]* não designam novos tipos de relação, mas aspectos específicos da relação social entre a organização e seus públicos.” Não existem, para o autor, diversos tipos de relacionamento, mas sim dimensões diferentes de um mesmo relacionamento entre a organização e seus públicos. As dimensões, também chamado de conjunto qualitativo, identificadas pelo autor são: cultural, econômica, política, ideológica, jurídica, filosófica e histórica.

A primeira dimensão é a cultural. Esta explica que os fatos sociais também são culturais, pois a sociedade implica uma relação social e, conseqüentemente, uma cultura. Simões (1995) afirma:



O homem gerou a cultura. O ser humano em sua relação social faz a cultura. A toda sociedade corresponde uma cultura. Sociedade e cultura são faces da mesma moeda. Não existe sociedade sem cultura, tampouco cultura sem sociedade. Assim, a relação social é também cultural. Os fatos sociais são, intrinsecamente, fatos culturais. Tudo o que acontece no sistema organização-públicos está contido em um das áreas da cultura (ciência, técnica, arte, ética e filosofia). (SIMÕES, 1995, p.64)

As organizações, juntamente com seus públicos, formam um sistema social. Tal sistema é baseado em um processo comunicacional, no qual a transmissão de informação é a unidade que cria a interação e os significados. Esta relação social implica a dimensão cultural.

A dimensão econômica indica que para fazer-se cultura são necessários alguns recursos materiais e financeiros, que geralmente são escassos. Buscam-se, então, “as melhores alternativas para recursos escassos. Buscam fazer economia; portanto, toda dimensão social, além de cultural, é também econômica” (SIMÕES, 2001, p. 55). Assim, esta dimensão é caracterizada pelas escolhas dos melhores recursos, visando sempre a melhor relação social possível.

Outra dimensão é a política. No sistema organização-públicos, as partes desejam ter o poder de decisão sobre os melhores recursos e quando isto não é possível, as mesmas se esforçam para, ao menos, influenciar a decisão da outra parte sobre tais recursos. Existe então uma relação de poder na relação social, o que a torna também política. (SIMÕES, 1995, p.66). Esta relação política se mostra muito presente, por exemplo, entre uma grande empresa e a comunidade que vive próximo as suas instalações. Num caso como este, muitas ações desta empresa podem afetar os moradores locais, e para não causar certo “desconforto” entre estas duas partes, é necessária uma comunicação constante entre elas. Porém, esta relação empresa-comunidade possui implicitamente uma relação de poder, onde uma parte sempre trabalhará para que suas vontades em relação à outra sejam atendidas.

O autor ainda cita a dimensão ideológica. Esta representa o conjunto de ideias que, quando bem argumentadas, conseguem defender os interesses de uma das partes. Simões (1995, p.67) considera “a ideologia existente, como dimensão do

sistema organização-público, é orientadora do processo decisório e motivadora das partes para a implementação das ações.” É nesta dimensão que, no caso de conflito, as partes expressam suas ideias a fim de convencer o outro através de alguma variável emocional, muitas vezes utilizando-se da filosofia da empresa ou de discursos da propaganda institucional. Já a dimensão histórica consiste em afirmar que há uma interdependência dos fenômenos, ou seja, o sistema está inserido em um determinado tempo e espaço que influenciam na relação social entre uma organização e seus públicos. (SIMÕES, 1995)

O relacionamento entre organização e públicos pode gerar conflitos quando não há compreensão entre as partes. O conflito, proveniente de uma relação política, quando não resolvido pode trazer prejuízos à organização. Neste caso, a relação social enquadra-se também em uma dimensão política<sup>6</sup>. Por fim, a dimensão filosófica considera que o processo do sistema social realiza-se a partir de concepções sobre o homem, seus direitos e deveres. (SIMÕES, 2001, p.55)

O relacionamento deve buscar sempre a compreensão mútua entre as partes e, para que isso seja possível, é preciso além de conhecê-las, conhecer também seus interesses. Os autores Grunig e Hon (1999) ressaltam a importância das Relações Públicas na construção do relacionamento organizacional:

Relações Públicas tornam uma organização mais efetiva quando identificam os principais públicos estratégicos dentro de um processo de gestão estratégica e conduz os programas de comunicação para desenvolver e manter, de forma efetiva, relacionamentos de longo prazo entre a Administração e seus públicos. (GRUNIG e HON, 1999, p. 12).

É atribuída a profissão de Relações Públicas o estabelecimento e a manutenção de um relacionamento entre a organização e os seus públicos estratégicos. Para mensurar este relacionamento de longo prazo, tais autores propõem a criação de uma escala para a mensuração do relacionamento organizacional (*PR Relationship Measurement Scale*), a qual é composta por seis

---

<sup>6</sup> Para Crick &Crick (apud SIMÕES, 2001), “política é o estudo dos conflitos de interesses e valores que afetam a toda e qualquer sociedade e a maneira de como eles podem ser conciliados”. Neste caso, a existência de conflitos desencadeia a reflexão e a tomada de decisões, constituindo assim uma relação de poder, fundamentada pela política.

atributos: controle mútuo, confiança, satisfação, comprometimento, relacionamento de troca e relacionamento em comum (GRUNIG e HON, 1999)

O primeiro atributo é o controle mútuo. Segundo Bonfadini (2006), este “é o grau no qual as partes envolvidas concordam em que tenham o legítimo poder de influenciar um ao outro” (GRUNIG e HON 1999 apud BONFADINI, 2006). Neste caso, para que se mantenha uma relação estável é apontado como necessário que uma parte tenha alguma influência sobre a outra, mesmo que a relação apresente um desequilíbrio.

A confiança é listada pelo autor como o segundo atributo do relacionamento. Esta é o nível de confiabilidade que as partes têm de revelar informações uma perante a outra. A confiança possui três dimensões (BONFADINI, 2006):<sup>7</sup>a integridade – crer que uma organização seja justa - a coerência – crer que o discurso e as ações de uma organização sejam coerentes - e a competência – crer na capacidade que uma organização tem de realizar aquilo que se compromete a fazer.

O terceiro é a satisfação. Segundo Grunig e Hon (1999), este atributo refere-se ao sentimento de favorecimento entre uma parte e outra. “Um relacionamento satisfatório é um benefício que excede, em valor, os custos.” (BONFADINI, 2006, p.3). É possível perceber, neste caso, que quanto mais positivas e concretizadas forem as expectativas quanto ao relacionamento organização-públicos, mais este relacionamento é reforçado.

O comprometimento é o quarto atributo da escala de mensuração do relacionamento organizacional (BONFADINI, 2006). Este representa o quanto as partes acreditam que seja válido investir e expandir o relacionamento. Por exemplo, a partir do momento que uma empresa e seus fornecedores estão dispostos a trabalhar juntos no desenvolvimento de um produto, a ponto de ser necessário e também vantajoso investir no relacionamento, têm-se ambas as partes comprometidas, sendo que uma procura ajudar o desenvolvimento da outra em prol do relacionamento.

---

<sup>7</sup> BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as Relações Públicas e o Marketing de Relacionamento**. Disponível em: [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNlrev\\_Bon\\_fadini.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNlrev_Bon_fadini.PDF) <acesso em: 02 mai 2010 às 20h35>

O quinto e penúltimo é o relacionamento de troca. Nesta situação, “uma parte beneficia a outra, somente, porque a outra já a beneficiou no passado ou a beneficiará no futuro” (BONFADINI, 2006, p.4) Existe, aqui, um relacionamento gerado a partir de um interesse, a partir de uma expectativa de recompensa.

O relacionamento em comum é o último atributo apresentado. Neste caso, ambas as partes procuram estabelecer um ambiente de ajuda mútua, pois ambas preocupam-se com o bem-estar da outra parte, mesmo sem esperar uma compensação. (GRUNIG e HON, 1999)

Deste modo,

o gerenciamento correto do processo de relacionamento da organização com os seus públicos possibilita a construção de uma imagem positiva e de uma opinião favorável sobre a mesma, tornado-se uma importante estratégia organizacional para a área de Relações Públicas. (BONFADINI, 2006, p.4)

Assim, cabe à atividade de Relações Públicas identificar e classificar os públicos de uma organização, a fim de levantar a melhor estratégia para aproximar seus públicos. Esta estratégia deve ser fundamentada em uma comunicação simétrica de duas mãos, proposto por Grunig (2003) e já citado neste trabalho, estabelecendo o melhor relacionamento possível entre a organização e seus públicos estratégicos.

Tomando como referência os conceitos já definidos, percebe-se a importância dada aos relacionamentos entre a organização e seus públicos, além da necessidade de identificar como é este relacionamento e, de alguma forma, mensurá-lo. Focando este tema e o projeto proposto, é necessário identificar qual é o grau e a forma de relacionamento do Clube Atlético Paranaense com o seu público de sócio-torcedores, para posteriormente avaliar quais são as melhores formas de realizar a comunicação entre ambos. Identificar precisamente as formas como se dá este relacionamento ajudará a atender alguns aspectos deste público, e também ajudará o clube a avaliar se o relacionamento entre ele e os sócio-torcedores estão de acordo com os seus objetivos.

#### 2.1.4 Públicos: o alvo da comunicação

Uma das questões importantes a serem tratadas no presente trabalho é a ideia de público, assim como o trabalho de comunicação exercido com ele pelo profissional de relações públicas. Por isso, são apresentados conceitos e diferenciações de alguns autores sobre públicos.

França (2004) cita o documento final obtido após a realização do XV Congresso Brasileiro de Relações Públicas, realizado em 1998, na cidade de Salvador, BA:

estabeleceu que ‘cabe à atividade de relações públicas “diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos’ e ‘propor políticas e estratégias que atendam as necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos’ (FRANÇA, 2004, p.29)

Percebe-se, neste discurso, a importância de não só identificar os públicos envolvidos com uma determinada organização, mas também a necessidade de se estabelecer um relacionamento saudável para todas as partes. E essa comunicação deve ser planejada, a fim de que se possa propor ações que viabilizem de fato a comunicação entre as partes.

Para isso, é necessário primeiramente chegar a um conceito de público, para poder entender qual é e como é de fato o objeto de estudo e trabalho do relações públicas. Andrade (1989) afirma que é necessário definir com precisão os públicos e os papéis que desempenham junto às organizações, e que é um “erro generalizado” não se fixar uma conceituação exata para o tema.

A identificação dos públicos envolvidos com uma entidade se faz de extrema importância para se conseguir planejar projetos de comunicação que atinjam com eficiência todas as partes envolvidas. Lesly (1995, p.46) afirma que “as comunicações são básicas para a existência diária de todo o indivíduo moderno e de toda organização, de qualquer tamanho”. A medida que cresce o número de envolvidos com esta organização, faz-se necessário classificar tais envolvidos para que esta comunicação possa produzir o efeito desejado, e também para conhecer as realidades, necessidades e anseios de cada parte. França (2004, p.32) afirma que “a

organização necessita saber o que acontece entre os grupos que a influenciam para poder atingir de modo objetivo os diversos públicos de seu interesse”. Conhecendo bem os seus públicos, uma organização pode tomar ações mais conscientes e efetivas no âmbito da comunicação e relacionamento.

Cabe citar também que a diferenciação destes públicos pode ser realizada de diversas maneiras, dependendo da área de atuação e dos interesses de uma organização. Assim, não existe uma ‘fórmula’ exata que possa identificar tais públicos para uma certa entidade. Durante muito tempo no Brasil, a prática de relações públicas se dedicava quase que exclusivamente à comunicação interna das grandes empresas (FRANÇA, 2004). Porém hoje, consideradas as dinâmicas das relações das empresas com a sociedade, não se pode mais pensar apenas internamente, e deve-se localizar todos os públicos envolvidos, para que se possa trabalhar de forma direta e efetiva com cada um deles no âmbito comunicacional.

Segundo Andrade (1989), foram Blumer e Manhein os primeiros a chamarem a atenção para o estudo de público como manifestação consciente de comportamento coletivo e de suas importantes manifestações na vida social.

Coube a eles ressaltar, objetivamente, que, embora toda a atividade grupal seja manifestação de comportamento coletivo do ponto de vista prático, especial destaque deve ser dado às formas de comportamento elementar e espontâneo, que não estão sujeitas a normas e estruturas sociais definidas. (ANDRADE, 1989, p.34)

Considerando esta afirmação, pode-se dizer que um público pode ser identificado ao se observar às manifestações coletivas das quais participa, que podem se dar de várias maneiras diferentes, porém com um propósito comum. Cabe considerar também o que os autores (BLUMER E MANHEIN apud ANDRADE, 1989) chamam de “comportamento elementar e espontâneo”, ou seja, cada indivíduo pode ser influenciado, por inúmeras variáveis diferentes, a ter determinadas opiniões (e conseqüentes manifestações), mas possuem um objetivo comum, o que acaba por identificá-los como um público, que possui os mesmos anseios e necessidades. Estes indivíduos não necessariamente precisam pertencer às mesmas classes ou grupos sociais, assim como podem ter uma relação maior ou menor com

determinado tema, mas as suas manifestações semelhantes podem servir de base para considerá-los como um público específico.

Cabe aqui citar um exemplo importante, que vai ao encontro de alguns interesses deste trabalho. Os torcedores de um clube de futebol podem se encaixar muito bem nestas características de público descritas por Blumer e Manhein (ANDRADE, 1989), principalmente pelo fato de que existem indivíduos das mais diferentes classes e grupos sociais, e com maior ou menor grau de envolvimento com a torcida e o time em questão, porém todos têm o mesmo objetivo: torcer pelo seu time. Eles também são motivados pelas mais diversas razões a serem torcedores, sobretudo no Brasil, onde a cultura do futebol está muito presente e pode-se dizer que envolve grande parte da população. E apesar dos indivíduos que compõe este público terem diversas “origens”, do ponto de vista social, é fácil reconhecê-los como parte deste público quando se percebe as suas manifestações, como sair às ruas vestindo a camisa do seu time, ir aos jogos e até nas conversas sobre o assunto, citando alguns exemplos. Estas manifestações podem ser consideradas como um “comportamento elementar e espontâneo” de todos que fazem parte deste público.

Pode-se dizer que o público se forma pelos seus objetivos, e não necessariamente existe uma base com indivíduos pertencentes a um mesmo grupo. Da mesma forma, um público não necessariamente se organiza previamente nas suas manifestações, e em alguns casos pode até não se reconhecer como público. França, ao analisar os conceitos de Blumer afirma:

É importante frisar o conceito sociológico de Blumer: “o público constitui um agrupamento natural e anticonvencional, espontâneo e que não é o preestabelecido”. Não há entendimentos prévios, definições ou regras que indiquem como deve ser tal ação. Se o público só existe com o surgimento de uma questão, não há necessidade de assumir a forma ou a organização de uma sociedade. (FRANÇA, 2004, p.42)

O autor ainda afirma que diferentemente da sociedade, que age por um padrão definido, e da massa, que é identificada pela convergência de escolhas pessoais e age segundo elas, o público procura agir para alcançar ou desenvolver uma opinião coletiva (FRANÇA, 2004).

Esta afirmação pode servir de base para o reconhecimento dos públicos envolvidos direta ou indiretamente com uma organização. Como o público pode ser composto de indivíduos de grupos diferentes, não se deve pensar na origem dos mesmos, mas sim nos objetivos destes em relação a qualquer questão que os envolva e os afetem das mais diversas formas. Assim, a organização deve estar atenta ao seu ambiente externo para reconhecer quais são os públicos interessantes a ela no sentido de estabelecer uma boa comunicação, assim como a possível formação de novos públicos, para que consiga se comunicar bem com todos eles, atingindo-os da maneira necessária.

Para o sociólogo Artur Ramos (apud FRANÇA 2004, p.43):

O público tem sua psicologia própria. É constituído por um grupo de indivíduos unidos por laços psicológicos que se reúnem numa função, a da opinião. (...) Há, portanto, muitos públicos, isto é, muitos agrupamentos psicológicos de indivíduos motivados por interesses, atitudes, opiniões, provisoriamente comuns (...)

Nesta citação, é relevante ressaltar as conseqüências de uma psicologia própria e particular de cada público. Tendo a sua própria maneira de pensar e de se manifestar, este público também terá uma maneira distinta de ser atingido, no que se refere a estabelecer uma comunicação entre este e a organização. Assim, as relações públicas devem ser eficientes não somente na identificação destes públicos, mas também perceber as suas características e realidades para poder atendê-los da melhor maneira, e conseguir mais confiança por parte de tal público. E quanto maior o número de públicos envolvidos, mais necessária se faz a diferenciação das ações com cada público, pois ao “generalizar” uma única ação com o fim de atingir públicos distintos, corre-se o risco de haver uma comunicação focada nas necessidades de cada grupo, e assim não gerar o resultado esperado.

França (2004), retomando os conceitos de Andrade (1980), define público a partir de uma ótica psicossociológica:

O agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contigüidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões



múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da integração pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada. (FRANÇA, 2004, p.44)

Esta definição mostra que diversos são os fatores envolvidos na formação das opiniões dos indivíduos a respeito de um assunto, devido à “abundância de informações”, assim como há atitudes possíveis a serem tomadas a respeito do mesmo assunto. As discussões em relação ao tema também são amplas, sendo realizadas tanto pessoalmente como por veículos de comunicação. Em meio a tantas variáveis referentes à formação das opiniões de cada indivíduo, percebe-se que é mais viável reconhecer tais indivíduos como público quando se analisa a sua “busca por uma atitude comum, que permitirá a ação conjugada”, o que é realmente o objetivo final de cada indivíduo.

Assumindo estas definições apresentadas, é possível perceber que uma organização não está envolvida com apenas um ou outro tipo de público, mas há uma “pluralidade de públicos”, segundo Andrade (1989). E isso implica inevitavelmente admitir que estes vários públicos podem agir e pensar de maneiras diferentes, e esse é um fator importante para a atividade de relações públicas, pois a interação e comunicação com cada público também serão diferenciadas. Há, portanto, uma “multirrelação” segundo França (2004), ou seja, relações e atividades distintas com cada público.

Dentro deste contexto, é necessário analisar com profundidade qual o papel do relações públicas frente a esses diversos públicos e uma organização. Pode-se dizer que o seu papel principal seria o de trabalhar a comunicação com cada público específico, conhecendo-o e respeitando-o a fim de se ter uma comunicação mais efetiva possível. Andrade (1983) trabalha com a ideia de que o relações públicas têm a tarefa de formar públicos junto às organizações, tendo em vista facilitar a discussão de uma opinião ou decisão coletiva em prol do interesse comum. Porém, alguns autores como Indaga (1995 apud França, 2004) e Penteado (1989) não pensam nesta mesma linha, e acreditam que, muito mais do que formar públicos, o relações públicas deve ter a capacidade de reconhecer os públicos que estão envolvidos no ambiente externo ou interno da organização.

Indaga (apud FRANÇA, 2004) sustenta a ideia de que o relações públicas não forma os públicos, mas que estes se formam espontaneamente, e o relações públicas deve perceber isso.

Entende-se por “público” em relações públicas, toda a pluralidade de indivíduos ou de grupos que se consideram afetados, direta ou indiretamente, pela atividade real ou presumida de uma pessoa física ou jurídica, assim como aqueles conjuntos de caráter desconexo que surgem como resposta social a um comportamento extraordinário ou anormal da mesma. (INDAGA apud FRANÇA, 2004, p.178)

Em outras palavras, Indaga (apud FRANÇA, 2004) afirma que qualquer grupo afetado de qualquer forma pelas atitudes de uma organização já merece ser considerado como um ‘público’, e deve ter uma atenção maior por parte desta organização. Ele também ressalta o fato do público se destacar para a organização no momento que responde a algum comportamento da mesma.

Penteado (1989) complementa esta ideia, e faz uma importante afirmação ao comentar que, ao transmitir uma mesma informação para vários públicos, uma empresa precisa “receber uma reação” deste público, e esta reação pode ser uma boa maneira do relações públicas conseguir identificar os variados públicos que podem ter certo grau de relacionamento com a entidade. Segundo ele:

No caso da Publicidade Comercial, o conhecimento da reação do público reflete-se nas vendas. (...) Faltam às Relações Públicas esses indicadores quase matemáticos nas suas relações de causa e efeito. A venda de uma imagem é muito mais sutil do que a venda de um produto. Deste fato decorre a necessidade de uma sensibilidade toda especial do profissional de relações públicas para receber as reações dos públicos às informações que a empresa transmite. (PENTEADO, 1989, p.122)

Percebe-se nesta fala que as relações públicas não necessariamente têm dados exatos, matemáticos, para se definir um público, e esta percepção pode ser muito subjetiva, o que exige extremo cuidado ao se fazer análises do ambiente de uma empresa. Para Penteado (1989), o que ajudaria neste caso é a “sensibilidade”

do profissional, que deve estar atento às possíveis manifestações de todo e qualquer tipo de público.

Outro autor que comenta sobre a atuação do relações públicas junto aos públicos é Azevedo (1979). Ele afirma que “a missão (do profissional de relações públicas) será a de estabelecer e manter a compreensão mútua entre a entidade para a qual trabalha e os públicos que com ela se relacionam” e, percebendo a heterogeneidade deste público, complementa “não poderemos nos servir apenas de um canal para atingir a todos, e nem mesmo a linguagem será única também” (AZEVEDO, 1979, p.50). Cada público deve ter uma “atenção especial” no que diz respeito à comunicação exercida pela organização, para que seja mais efetiva. E ao se relacionar mais especificamente e, de certo modo “individualmente” com cada público, será mais fácil entendê-lo, o que facilita o desenvolvimento de um bom relacionamento com o mesmo. Assim, todas as ações tomadas que tenham como base este bom relacionamento serão mais bem aceitas e cumprirão melhor os seus objetivos.

O autor ainda desenvolve a ideia de que trabalhar um canal de comunicação para cada público, diferentemente da publicidade que anuncia para a massa através de diversos veículos, é a diferença primordial entre a Publicidade e as Relações Públicas. As Relações Públicas têm características como “levantar públicos e estabelecer contato com cada um deles através de diferentes meios, utilizando mensagens especialmente preparadas.” (AZEVEDO, 1979, p.50). Sendo assim, pode-se dizer que as Relações Públicas não lidam necessariamente e diretamente com a venda de um produto, deixando esta função com a Publicidade, mas trabalha a sua comunicação de forma a estabelecer um canal que atenda e ouça os seus públicos, podendo melhorar a imagem da empresa e indiretamente contribuindo na venda e promoção de produtos e serviços.

Diante destas definições e discussões acerca da ideia de público, é possível concluir que é necessário não só uma conceituação precisa para o termo, mas também compreender a importância do assunto para a área de Relações Públicas, e admitir que o trabalho com e para os públicos é um dos objetivos mais importantes desta função.

### 2.1.5 Classificação de Públicos

Atualmente, observando as dinâmicas das organizações, não se pode mais admitir a antiga classificação de públicos em interno – todos aqueles que estão envolvidos dentro da organização, ou seja, todos os funcionários, chefes e diretores – público externo – pessoas que não atuam na organização, mas de certa forma, eram afetadas por ela – e públicos mistos – pessoas que apesar de não serem empregadas em uma empresa de algum modo tinha algum poder de influência ou decisão dentro dela. Alguns autores como Matrat (apud SIMÕES, 1995), Andrade (1983) e Simões (1995) já defendem a criação de outras tipologias, a fim de facilitar na diferenciação e reconhecimento dos públicos.

Simões (1995), retomando os conceitos de Matrat, cita a classificação de públicos em quatro categorias: decisão, consulta, comportamento e opinião. Os públicos de decisão são aqueles que podem decidir pela empresa, e por isso esta empresa depende deles para realizar suas atividades. A diretoria de uma organização pode ser citada como exemplo neste caso. Este tipo de público não deve ser classificado como o mais importante dentro de uma organização, devido ao fato de tomar todas as decisões, mas é preciso entendê-lo como um grupo distinto dos demais, pois todas as suas ações trarão consequências diretas no ambiente organizacional. Já os públicos de consulta são aqueles que são procurados e de fato “consultados” pela empresa antes de tomar qualquer decisão importante (MATRAT apud SIMÕES, 1995). Neste caso, podem ser incluídos acionistas e representantes de outras empresas ou de categorias. Este tipo de público não tem o poder de decisão, mas pode ter poder suficiente para influenciar decisões, dependendo do contexto de cada organização. Por isso a necessidade de se criar uma classificação específica para este público, pois o relacionamento com estes “grupos de influência” da organização podem ser diferentes do relacionamento com os públicos de decisão, por exemplo.

No público de comportamento fazem parte aqueles que podem favorecer ou prejudicar a organização através das suas atitudes (MATRAT apud SIMÕES, 1995). Neste grupo podem estar tanto os funcionários da empresa, da qual dependem deles para o seu rendimento, quanto os clientes, que tem grande poder de fazer uma organização mudar rumos e repensar atitudes. E por último aparecem os

públicos de opinião, que são aqueles que podem influenciar uma entidade apenas pelo fato de expressar suas ideias e opiniões a respeito dela, e com isso influenciar a opinião de outras pessoas igualmente. (MATRAT apud SIMÕES, 1995). Este público também tem sua importância, dependendo do contexto em que uma organização se encontra, pelo fato de que públicos de opinião podem ajudar a construir uma opinião positiva ou negativa frente a outras pessoas e grupos, o que pode trazer consequências diretas para a empresa no que diz respeito a sua aceitação ou repulsa.

Esta organização de Matrat deixa a ideia de “diferenciação dos públicos” além de mais clara, também mais esclarecedora. Analisando desta forma, pode-se perceber que as atitudes, conversas e negociações de uma organização com seu público de opinião poderão ser bem diferentes da comunicação feita com seu público de decisão. Essa diferenciação pode ocorrer nem tanto pela mensagem em si a ser passada, mas sim pela forma que esta mensagem deve ser trabalhada para ser realmente entendida pelo seu receptor. (MATRAT apud SIMÕES, 1995). Em outras palavras, com cada tipo de público é preciso ter uma forma específica de se trabalhar a comunicação, o que não necessariamente diz respeito a mensagens diferentes para cada público. Essa diferenciação pode ocorrer na forma de abordar um assunto, no uso de um ou outro veículo de comunicação ou até mesmo na escolha do momento em se comunicar uma mesma mensagem para estes diferentes públicos. O mais importante aqui é frisar a importância de se reconhecer este tipo de público, e saber que, devido aos seus diferentes papéis dentro da organização, a comunicação com cada deve ser voltada para os seus contextos, a fim de conseguir uma melhor aproximação e relacionamento com os mesmos.

Um conceito novo de públicos que tem sido comentado por autores mais atuais como Carrol (1998, apud FRANÇA, 2004), Stoner e Freeman (1995) e Hunt (1994) é o de *stakeholders*. Para Carroll (1998, apud FRANÇA, 2004) este termo define todos aqueles que possuem algum interesse em relação às organizações, e podem ser desde funcionários até acionistas. Já para Stoner e Freeman (1995, p.45), *stakeholders* são “grupos ou indivíduos afetados direta ou indiretamente pela busca dos objetivos por parte de uma organização”. Mesmo com uma pequena diferença na terminologia (“possuem algum interesse” e “afetados pela busca dos objetivos da empresa”), desde já se pode concluir que os *stakeholders* estão mais

presentes no ambiente de uma organização, pois influenciam ou são atingidos por uma ou outra decisão da empresa. Devido a esta maior presença, estes públicos devem receber maior atenção por parte da organização.

Hunt (1994, p.14) observa que este novo conceito difere do conceito de público: “As pessoas são *stakeholders* porque se situam em uma categoria afetada pelas decisões de uma organização ou porque suas decisões afetam a organização”. Pode-se dizer com esta afirmação que eles participam das decisões da empresa em maior ou menor grau. Porém, mais que isso, estão presentes na vida da organização, e não só são afetadas pelas decisões organizacionais, mas também podem influenciar a organização a agir de determinadas formas.

Stoner e Freeman (1995) contextualizam os *stakeholders* na teoria de administração. Em uma organização, pode-se separar o ambiente interno (tudo o que está presente dentro da organização e é controlado por ela) e ambiente externo – “todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações” (STONER e FREEMAN, 1995, p.46). Neste ambiente externo, existem elementos de ação direta ou indireta, determinados pelo fato de afetarem direta ou indiretamente as atividades de uma organização. Para os autores, “os *stakeholders* influenciam diretamente as organizações, de modo que são elementos de ação direta” (STONER e FREEMAN, 1995, p.47). E por terem esse poder de influência nas organizações, devem receber uma atenção constante por parte das mesmas. É com este público que se vê imprescindível o estabelecimento da comunicação de duas mãos, onde as duas partes falam e são ouvidas.

Após a apresentação destes conceitos, Stoner e Freeman (1995) classificam os *stakeholders* em externos e internos. Os externos são grupos que estão fora da organização, mas que, com suas ações e reivindicações podem influenciar nas decisões, como por exemplo fornecedores, consumidores, sindicatos, a mídia e até outras organizações competidoras. Os mesmos autores comentam sobre este novo pensamento principalmente com relação aos consumidores. Hoje, com a atual competitividade do mercado, é necessário pensar o público consumidor não apenas como aquele que consome os produtos, mas admite-se hoje que eles têm um grande poder de influência nas atividades da organização, pois qualquer reação diferente do esperado pode fazer uma empresa repensar sua estratégia. Assumir a existência deste “novo tipo” de consumidor significa valorizá-lo e dar a importância

devida a ele. E à medida que este público não é mais só o consumidor de produtos, é justo pensar que não se deve se comunicar com ele apenas através da propaganda, da publicidade ou do marketing com o objetivo único de vender. É necessário tomar a iniciativa para se ter uma comunicação mais abrangente com este público, para se criar vínculos com ele que não somente o vínculo “consumista”. Esta é uma forma também de agregar valor<sup>8</sup> a empresa (e conseqüentemente aos seus produtos), e esta ideia vai ao encontro de alguns princípios de Relações Públicas.

Os *stakeholders* internos são os empregados e acionistas de uma organização, que tem poder de atuação e decisão na empresa, respectivamente. Esse tipo de público, apesar de mais fácil de ser identificado por estar dentro da organização, merece atenção especial no sentido de conseguir estabelecer programas de comunicação e relacionamento ainda melhores, para assegurar o bom rendimento da organização.

Stoner e Freeman (1995) ainda destacam que:

cada organização tem uma variedade de stakeholders. Um administrador de hospital, por exemplo, terá de considerar médicos, enfermeiras, pessoal de limpeza e da cozinha, pacientes, o conselho estadual licenciador, companhias de seguro médico e outros. Cada organização tem um quadro peculiar de *stakeholders* – este quadro é uma imagem do componente de ação direta de seu ambiente externo. (STONER E FREEMAN, 1995, p.53)

Esta afirmação ajuda a entender que toda e qualquer organização terá a sua “gama” própria de *stakeholders*, que dependerá de inúmeras variáveis, como área de atuação, localização geográfica, políticas e visões, produtos ou serviços prestados, e outros.

Estas definições de público e *stakeholders* são de extrema importância para poder delimitar e caracterizar o público com o qual se pretende trabalhar nesta pesquisa. A proposta do projeto é criar um planejamento de comunicação para os sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense. Este público pode ser classificado

---

<sup>8</sup> Para Porter (1985), valor é “o que os consumidores estão dispostos a pagar”. Assim, agregar valor pode ser entendido como dar a um produto mais qualidades, que se traduzam em benefícios para o consumidor, ou melhorar o serviço prestado por uma empresa, com objetivo de otimizar a relação custo/benefício deste para o consumidor.

como *stakeholders* externos, segundo a classificação de Stoner e Freeman (1995), pois não atuam diretamente no clube, mas têm poder de influência e decisão nas ações tomadas pelo mesmo. E apesar de serem um público consumidor, serem vistos como *stakeholders* ajuda a perceber o fato de que a relação entre clube e sócios não deve ser somente “consumista”, acontecendo apenas na hora de vender os produtos ou quando são utilizadas as vantagens dos sócios. Uma comunicação constante possibilitaria que os sócio-torcedores também fossem ouvidos, seus anseios atendidos, e isso traria consequências benéficas ao clube, como por exemplo, uma maior estabilidade quanto à permanência dos sócios, assegurando a renda proporcionada por este público.

## 2.2 PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

Nesta seção serão discutidas as definições e a importância do planejamento estratégico nas organizações, e posteriormente as mesmas definições serão colocadas do ponto de vista comunicacional, surgindo daí alguns conceitos sobre o planejamento estratégico de comunicação. Também será abordada a relação de tais assuntos com a área de Relações Públicas e de que forma ela deve utilizar o planejamento estratégico de comunicação em suas atividades. Por fim, alguns elementos do planejamento de comunicação serão esclarecidos teoricamente, para após isto serem contextualizados na realidade do Clube Atlético Paranaense.

### 2.2.1 Planejamento

Para que as ações e atividades de uma organização não sejam isoladas e possam atingir o objetivo a que são destinadas, estas devem ser norteadas por um planejamento. A partir desta ideia, Martins (2007) define:

O planejamento é uma atividade que deve ser executada pela empresa, de forma que envolva a análise do ambiente de negócio, estabeleça metas para seu desenvolvimento e decida sobre quais ações serão necessárias para atingir tais metas. Ofereça feedback de seus resultados a seus



gestores e mantenha toda a organização focada em sua missão e visão organizacional. (MARTINS, 2007, p.30)

O autor afirma que o planejamento é essencial em uma organização, pois é este que oferece uma estratégia e um plano de ações para todos os setores da mesma. A partir do estabelecimento de metas é possível desenvolver atividades mais específicas que, juntas, resultarão no alcance de tais metas. Este autor ainda ressalta a importância da missão e da visão organizacional como norteadoras de todo o planejamento e assim, conseqüentemente, das ações desenvolvidas pelos funcionários da organização. Andrade (2004, p.77) conceitua missão organizacional como “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”, ou seja, a missão de uma organização serve como critério orientador de tomadas de decisão e auxilia a escolha das decisões estratégicas. Já a visão, é definida por Hart (1994, p.8) como “articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro.” Assim sendo, a missão representa a essência da empresa, ou seja, o que ela é, e a visão traduz aonde essa deseja chegar.

Indo ao encontro com as ideias de Martins (2007), Chiavenato (2000) também define:

[...] O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2000, p.126)

O planejamento é, para tal autor, essencial na estruturação de uma instituição em geral. Além disso, é o passo que desencadeia todas as demais funções e atividades da organização. Este planejamento deve conter todas as informações necessárias para o desenvolvimento de qualquer função organizacional, considerando os prazos e os objetivos estabelecidos. Como afirma Ackoff (1982, p. 2): “é algo que fazemos antes de agir, isto é, antes da tomada de decisão. É um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação.” Com essa afirmação do autor, entende-se que além de nortear

quais atitudes devem ser tomadas, o planejamento também deve conter itens que possam evitar a ocorrência de erros e ações incorretas. Sua elaboração requer um processo que, conforme Dias (1982):

inicia com a identificação da própria razão de ser da organização. Define estratégias, planos, detalhamento com indicações de programas e projetos orientados para sua implementação. Adicionalmente, o processo de planejamento inclui mecanismo de avaliação de desempenho e sistemas de retroalimentação que garantem o seu dinamismo. Planejamento é, assim, uma função organizacional contínua, porque o ambiente encontra-se em mutação permanente. (DIAS, 1982, p.19)

Percebe-se na citação de Dias (1982) que o processo de elaboração de um planejamento é contínuo e dinâmico. Este deve considerar todos os fatores, internos e externos, que exercem influência sobre a organização e levantar dados importantes para a definição do posicionamento da instituição perante diversas situações de oportunidade ou de conflito. O termo processo também pode ser encontrado na definição de Carvalho (1976, p.34): “Entende-se o planejamento como o processo sistematizado através do qual pode-se dar maior eficiência a uma atividade para num prazo maior ou menor alcançar o conjunto de metas estabelecidas”. É possível reparar nesta sucinta definição a presença de alguns conceitos importantes. O primeiro deles é o termo “processo”, que se refere a um conjunto de fases em que uma operação é realizada. Este conjunto de fases é sistematizado, ou seja, possuem relações interdependentes entre si, e por isso são caracterizados como um sistema. (CARVALHO, 1976).

Ainda para Carvalho, estas fases podem ser representadas por quatro elementos: conhecimento da realidade, decisão, ação e crítica. O “conhecimento da realidade” é o processo de conhecimento e avaliação da realidade em que está inserida determinada situação ou objeto com a qual se pretende trabalhar, através de indicadores que possam dar dados confiáveis sobre esta mesma situação. (CARVALHO, 1976). Como são inúmeros os objetos em que se pode aplicar um planejamento (econômico, social ou comunicacional, por exemplo), cada situação demandará a escolha dos “melhores indicadores”, ou talvez a pesquisa e/ou criação de outros.

Já a fase de decisão se dá após o conhecimento da realidade e também das possíveis soluções para determinado problema, ou das possíveis formas de se atingir um objetivo. É importante frisar que é no processo de decisão que se deve analisar todas as formas de agir, procurando otimizar a utilização de recursos e sempre tendo como alvo o cumprimento das metas nos prazos adequados para cada planejamento. Ela dará base para a posterior fase da ação, onde serão implantadas ou executadas todas as ações anteriormente discutidas e decididas, a fim de solucionar o problema ou atingir as metas. Por último, a fase crítica diz respeito a todos os processos de avaliação e controle das ações realizadas, com o objetivo de ajudar, em outros planejamentos, os processos de conhecimento de realidade e de decisão, também com fins de se atingir as metas estipuladas.

Ainda sobre o processo sistematizado, Carvalho (1979) comenta que:

Sendo um processo sistematizado, suas partes concorrem para a consecução de um objetivo definido, para certo resultado. Desempenha esse processo uma função precisa que é a de dar maior eficiência à atividade humana. Eficiência essa que sempre deverá traduzir-se em resultados finais ou objetivos a serem alcançados, facilitando o aumento da eficácia do produto final. (CARVALHO, 1979, p.89)

Nota-se neste trecho o destaque do autor para o fato de que o processo sistematizado busca a eficiência na atividade humana e um aumento na eficácia do produto. Vários autores da área da administração (CHIAVENATO, 2000, STONER e FREEMAN, 1995, OLIVEIRA, 2007), trazem algumas definições importantes quanto aos termos eficiência e eficácia. Para Stoner (1995) eficiência é a capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos da organização. Traduzindo estas definições para a área do planejamento e contextualizando com as afirmações de Carvalho (1979), é possível afirmar que o planejamento bem feito possibilita ações eficientes, pois como estas ações são pensadas previamente antes de serem tomadas, elas acabarão por ajudar a atingir mais diretamente o objetivo final, minimizando o uso de recursos.

Esta é uma característica importante do planejamento, pois quando os objetivos traçados em qualquer área são extensos ou envolvem muitos recursos e/ou pessoas, a falta do planejamento fará com que muitas atividades possam ser

repetidas, ou serem realizadas sem um propósito definido, e assim acabando com a eficiência do trabalho. Em outras palavras, “é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante” (CHIAVENATO, 2000, p.177), e quanto maior a eficiência, menor o esforço empregado para se atingir o mesmo resultado.

Quanto à eficácia, para Stoner (1995), é a capacidade de determinar objetivos apropriados, e Chiavenato (2000, p. 177) vai mais a fundo ao dizer que “a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer necessidades da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços)”. Enquanto a primeira definição, mais sucinta, se refere à visão empresarial, no sentido de estabelecer os melhores objetivos para a empresa, Chiavenato também comenta a importância de se trabalhar para a sociedade. No contexto do planejamento também é possível interpretar o termo eficácia, empregado por Carvalho (1979) das duas maneiras. Dependendo da área em que se emprega o planejamento, o objetivo ou produto pode ser eficaz tanto no nível empresarial quanto para a sociedade.

Apesar da diferenciação destes dois conceitos, é importante frisar que, no contexto administrativo, a eficiência e a eficácia devem ser buscadas igualmente. Oliveira (2007, p.8), afirma que “a eficiência é considerada obrigação, e a eficácia é o bom-senso administrativo mínimo”, ressaltando a importância da busca destas no contexto administrativo, mas que mesmo atentando constantemente para tal busca, não é sempre que se consegue alcançá-las. Para ele:

Esta é uma afirmação (...) que os executivos devem concordar, mas que, na prática, poucos conseguem operacionalizar de forma otimizada. Portanto, os executivos devem estar cientes desta dificuldade e procurar conhecer instrumentos administrativos estruturados – como o planejamento – que os auxiliem neste processo de busca da melhoria administrativa das empresas. (OLIVEIRA, 2007, p.8)

O autor cita o planejamento como uma ferramenta para a busca da eficiência e eficácia no contexto administrativo, o que vai ao encontro à afirmação anterior de Carvalho (1979). De fato, pode-se perceber que o planejamento bem estruturado é de vital importância para qualquer atividade, pois ao se buscar a eficiência e a

eficácia da mesma, os recursos e esforços para realizá-las serão otimizados, assim como os o alcance dos seus objetivos.

Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento, a fim de entender sua real amplitude e abrangência, mas é importante salientar que essas não são devidamente estruturadas e fixas, não existindo demarcação pontual entre uma e outra. A primeira diz respeito ao assunto abordado, ou seja, qual é o tema do planejamento, que pode ser uma pesquisa, novos produtos e serviços e também abrange a área de conhecimento vinculada a ele: marketing, comunicação, recursos humanos, finanças, entre outros. A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, tais como: objetivos, estratégias, programas, orçamentos, regulamentos. Já a terceira dimensão preocupa-se com o tempo do planejamento, se esse é de longo, médio ou curto prazo e a quarta dimensão, com os departamentos da organização envolvidos na elaboração do planejamento. Por último, a quinta dimensão trata das particularidades desse, representadas por complexidade ou simplicidade, custo alto ou baixo, qualidade ou quantidade, entre outros. A relevância dessa divisão do planejamento em dimensões é que, a partir dela, é possível compreender, que o planejamento é um processo para desenvolver outros tipos de processos, técnicas e ações administrativas.

Outro ponto importante a ser comentado sobre planejamento é a não-linearidade do processo. Não se deve entendê-lo como um processo mecânico e linear, e sim como um processo dinâmico, onde várias fases podem ocorrer ao mesmo tempo, com diferentes graus de desenvolvimento entre si. Também se deve considerar que um planejamento pode ter várias metas, relacionadas a vários objetos do mesmo referentes a uma mesma situação, e assim, os processos de conhecimento, decisão, ação e crítica podem ocorrer simultaneamente, tornando todo o processo dinâmico. E a partir do momento em que os objetos e metas de uma mesma situação estão relacionados entre si, a mesma relação se dará para os processos de planejamento, fazendo com que além de dinâmicos eles também sejam interdependentes. O processo de decisão de um determinado objeto pode ser direta ou indiretamente influenciado pela avaliação de outra ação já tomada, como exemplo.

Carvalho (1979) ainda faz uma afirmação a respeito do uso do planejamento:

Sua utilização é feita por indivíduos. A forma como é aplicado depende, portanto, da situação político-social da sociedade. (..) Portanto, dar ao planejamento ou aos seus instrumentos “responsabilidades” é equívoco grosseiro. A responsabilidade é de quem aplica ou os adota. (CARVALHO, 1979 p.92)

Apesar do fato de que o planejamento, ao ser definido, pode amparar muito bem a realização de uma atividade ou o cumprimento de determinadas metas, é necessário compreender que ele é realizado por pessoas, e se não forem bem aplicados podem não atender as metas traçadas. O planejamento é somente uma ferramenta, e deve ser tomado apenas como base para a realização dos trabalhos, e não ser unicamente responsabilizado pelo atendimento ou não das demandas necessárias.

Carvalho (1979) também cita alguns instrumentos do planejamento, sendo que cada um está relacionado a uma das fases do processo de planejamento. Para a fase de conhecimento da realidade, os instrumentos seriam todos os veículos de informação que possam trazer dados referentes à realidade em que o planejamento está inserido. Na fase de execução é utilizado o orçamento destinado previamente às ações, enquanto que na fase de avaliação são os indicadores (que carregam informações, matemáticas ou não, sobre as conseqüências das ações) os instrumentos mais adequados (CARVALHO, 1979).

Porém, os instrumentos referentes ao processo de decisão merecem destaque. Eles são o plano, o programa e o projeto, e são documentos referentes ao processo de planejamento. Para o autor, “eles são meios e não o fim. É bastante comum ocorrer o equívoco, invertendo-se essa ordem e considerando-se o plano, programa ou projeto como o fim do processo do planejamento” (CARVALHO, 1979, p.97). De fato, eles são de extrema importância para o planejamento, pois a partir do momento em que eles são elaborados e decididos, podem ser o resumo do planejamento daquele ponto em diante, e todas as ações posteriores serão baseadas nestes documentos. Porém, como frisa o autor, eles são apenas uma ferramenta do planejamento, e não podem ser tomados como isolados ou independentes.

Basicamente, pode-se afirmar que o plano é mais abrangente quanto aos seus dados e seus objetivos, e podem ser a diretriz para se definir projetos, que segundo Oliveira (2007) “é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”. Nota-se que o projeto é algo de certa forma mais concreto e mais específico, pois é possível visualizá-lo quanto a prazos, metas e ações. Já quanto ao conteúdo do plano, este é de difícil delimitação. Segundo Carvalho (1979, p.97) “seu conteúdo é dos mais diversos. Pode retratar desde as decisões pertinentes a uma estratégia geral de ação até a definição precisa de projetos e instrumentos de intervenção”. Assim, não é possível visualizar o plano tão objetivamente quanto o projeto, mas entende-se que o plano é vital para dar base à elaboração de projetos coerentes com o planejamento traçado.

Já o programa “está diretamente relacionado com a logística de implantação das ações ou atividades planejadas. Ordena no tempo e no espaço as atividades a serem desenvolvidas” (KUNSCH, 2002, p.371). Em um plano, o programa é necessário para organizar as diversas atividades propostas num plano ou projeto, ou em outras palavras, “operacionalizar” o plano ou projeto. Assim, pode-se determinar o melhor momento para a realização de cada ação, assim como alocar os recursos necessários para as mesmas.

Traçando uma hierarquia, os planos são mais abrangentes, pois dizem respeito aos principais objetivos a serem alcançados, enquanto que os projetos são atividades propostas que ajudarão a atingir tais objetivos. Por fim, os programas cuidarão da logística das ações. Esta ordem é importante para o entendimento da função de cada um dos instrumentos, pois enquanto o plano envolve visões e metas globais de um planejamento, o programa otimizar recursos e prever qual a melhor hora para a implantação dos projetos. E são nos projetos que estão precisamente as ações a serem tomadas, e devem ser seguidos rigorosamente com fins de atingir o seu propósito. É importante que os projetos sejam sempre vistos e interpretados junto com o contexto do plano, pois devido aos seus objetivos serem mais específicos, em algumas situações poderá ser difícil entender a ação ou o seu resultado, enquanto que, se visto com base na ideia do plano e programa, a sua realização se justificará.

É importante, para os propósitos do presente trabalho, destacar e entender as diferenças entre plano, projeto e programa, pois nos próximos capítulos estes elementos serão contextualizados no planejamento de comunicação.

Kunsch (1986) destaca a importância do planejamento na organização:

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir os esforços para objetivos preestabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis (KUNSCH, 1986, p. 54)

A autora ressalta a importância do planejamento para uma organização no que diz respeito a melhor utilização dos recursos. (Definição de recursos- físicos, humanos, financeiros, etc.). Pode-se observar também que o desenvolvimento de um planejamento permite estruturar as atividades, considerar prazos e, ainda, promover mudanças necessárias. Isto reforça a ideia de que o planejamento é antecessor a todas as outras funções organizacionais e que assegura a harmonia entre as ações de uma organização.

Com base nos conceitos apresentados, é possível afirmar que o planejamento é uma das mais importantes funções administrativas, porque neste é estabelecido um curso de ações que visa atingir certos objetivos, considerando sempre as expectativas para um determinado horizonte de futuro.

### 2.2.2 Estratégia

A palavra estratégia é de origem grega – *strátegeos* – e, ao longo dos anos, teve seu significado aprimorado. O termo estratégia é fundamentalmente militar e começou a ser usada no ambiente empresarial a partir da Revolução Industrial, quando os proprietários das grandes indústrias começaram a perceber a necessidade de uma ação focada no que havia de diferente na sua produção e no seu produto final, em relação aos concorrentes. A partir dessa percepção, foram



tomadas as primeiras ações estratégicas e, até os dias de hoje, diversas partes de um planejamento estratégico tem foco na concorrência.

Nas últimas décadas, a palavra estratégia começou a ser usada no sentido de fazer referência a ações a curto, médio e longo prazo, na aquisição de vantagens competitivas. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Há, entretanto, certa dificuldade em conceituar este termo quando o mesmo é inserido no âmbito organizacional. Kotler (1998) indica que não há uma estratégia perfeita para as organizações. Cabe a cada uma delas analisar o ambiente em que está inserida e definir a estratégia que melhor se adequa aos seus objetivos, oportunidades, recursos, públicos, ponderando suas experiências.

Contemplando estas ideias, consideramos para a presente pesquisa que a melhor estratégia é aquela que resulta de uma análise das condições do ambiente em que a organização se encontra e que a possibilita posicionar-se da maneira mais adequada possível frente às situações que ela enfrenta, contemplando seus aspectos humanos, financeiros e físicos.

### 2.2.3 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo contínuo, como já anteriormente explicado, que visa prognosticar e diagnosticar os ambientes internos e externos à organização, para traçar e estabelecer metas, prazos e atividades que atinjam o cumprimento dos objetivos. Motta (1982), ao encontro com essa ideia, define planejamento estratégico como

processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagens das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. (MOTTA, 1982, p. 11)

O conceito apresentado por Drucker (*apud* CHIAVENATO e SAPIRO, 2003) aproxima-se do de Motta (ano), porém, o primeiro destaca o processo como um todo

e afirma que o planejamento também se utiliza da retroalimentação, ou seja, das respostas dadas as ações anteriormente tomadas, para a sua constante modificação. Segundo o autor:

[...] planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessa decisão e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 39)

Considerando essa afirmação, cabe traçar um paralelo entre a importância da presença do *feedback* tanto no processo do planejamento quanto no de comunicação. Em ambos, é de extrema necessidade e relevância a resposta dos públicos em relação a uma ação tomada inicialmente e a análise dessa resposta serve como guia para os próximos passos a serem tomados pela organização. Tanto em relação ao planejamento estratégico quanto à comunicação, o *feedback* é a principal ferramenta fornecedora da opinião dos públicos e, a partir dele, é possível fazer correções para ações futuras.

Para melhor entender a definição de planejamento estratégico, faz-se necessário conceituar ambiente. De acordo com Chiavenato (2004, p.78), “ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. Em outras palavras, ambiente é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização”. Consideramos ambiente então, tudo o que influencia a organização e que, de certa forma, não está sob o seu controle. Este ambiente pode ainda ser classificado como geral ou específico. O geral é aquele que envolve toda a sociedade e atinge a organização de forma abrangente, como as condições tecnológicas, econômicas, políticas, legais, culturais, sociais e ecológicas. Já o ambiente específico é o mais próximo da organização, aquele no qual ela atua, composto por fornecedores, clientes e concorrentes. (CHIAVENATO, 2004)

Assim sendo, o planejamento estratégico deve preocupar-se em ir além do ambiente da própria organização e também analisar o cenário das organizações

concorrentes, para que possa perceber quais atitudes suas criam o diferencial em relação aos outros no mercado. Kunsch (1986) reforça essa ideia, afirmando que:

Hoje, o planejamento estratégico está muito mais relacionado com a ambiência, com as questões políticas, sociais e econômicas da sociedade, sendo, portanto, muito mais dinâmico que aquele planejamento formal a longo prazo. Neste sentido pode ser visto como arma que orienta e guia as tomadas de decisões, face às incertezas, aos conflitos e aos riscos que as organizações têm de enfrentar. (KUNSCH 1986, p.57)

Diante dessas considerações, pode-se perceber que o planejamento estratégico, atualmente, é fundamental para qualquer tipo de organização, pois, nele e a partir dele são norteadas as decisões e ações fundamentais para o curso adequado e desejado dos acontecimentos, a fim de chegar aos objetivos, minimizando as falhas e erros. O planejamento estratégico está intimamente ligado com o ambiente em que a organização está inserida e com o próprio ambiente interno da organização, pois, a partir desses, é possível traçar cenários e perceber oportunidades e ameaças. Esse se faz importante então no sentido em que orienta a organização e todos os seus setores em diversas situações, aproveitando oportunidades e superando as dificuldades estabelecidas no ambiente em que a mesma atua. O planejamento de comunicação deve estar incluso neste planejamento estratégico para que exista coerência entre as ações da área de comunicação e de outros setores da organização.

#### 2.2.4 Planejamento estratégico de Comunicação

Nesta parte do capítulo, serão trabalhados os conceitos de planejamento estratégico contextualizados na área de comunicação e relações públicas. Fazendo algumas adaptações a tais conceitos, é possível perceber que a comunicação não só pode ser pensada estrategicamente, como é imprescindível que as empresas e organizações a pensem dessa maneira para que consigam obter uma comunicação efetiva com seus diversos públicos.

Kunsch (2002), ao comentar sobre o planejamento e a gestão estratégica da comunicação organizacional, faz uma importante afirmação:

As organizações, modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. Para tanto, elas não poderão prescindir de políticas, estratégias e ações de relações públicas (KUNSCH, 2002, p.245)

É importante destacar alguns elementos nesta citação. A autora considera elementar a necessidade de se planejar estrategicamente a comunicação nas empresas modernas, o que de fato é uma realidade, tendo em vista a complexidade e a dinâmica das relações de uma organização com todos os seus públicos, com maior ou menor grau de relação e presentes tanto no seu ambiente interno como externo. Frente a esta complexidade, é necessário pensar as ações de comunicação dentro de um planejamento, sendo que as ações pontuais para um determinado público devem ser elaboradas dentro deste planejamento. Assim, segundo Kunsch (2002) não se deve pensar ações centradas no planejamento tático<sup>9</sup>, pois elas acabarão sendo ações isoladas, que não darão continuidade a uma possível comunicação efetiva e de longo prazo. Por fim, a autora confere à área de relações públicas a função de elaborar políticas e estratégias de comunicação que sirvam como base para as ações comunicacionais precedentes. Tanto Kunsch (2002) como Andrade (1994) citam o IV Congresso Mundial de Relações Públicas, realizado em outubro de 1967 no Rio de Janeiro, em que a FIARP “fixou como funções básicas de relações públicas as seguintes: assessoria, pesquisa, planejamento, execução (comunicação) e avaliação” (KUNSCH, 2002, p.315). Esta fixação da Fiarp, somada às reflexões e afirmações destes autores, reforça a ideia

---

<sup>9</sup> Para Kunsch (2002), assim como para alguns outros autores (OLIVEIRA, 2007; CARVALHO, 1999), o planejamento tático é específico e pontual, de curto prazo, e busca agir mas rapidamente a algumas demandas imediatas. Ele deve estar pautado pelo planejamento estratégico.

de que as relações públicas têm como principal função trabalhar com a comunicação das organizações, de forma planejada.

Pinho (1990, p.45) também considera importante o planejamento para a área de relações públicas.

Dependendo da forma como são executadas, as atividades de Relações Públicas propiciam uma projeção institucional da organização positiva ou negativa. O enfoque no planejamento de Relações Públicas, pelo exame das fases ou etapas que compõem este processo, tem o propósito de alertar para a necessidade da ação programada e planejada, criando condições para uma análise sobre a adequação do uso de [...] qualquer outra atividade para a solução de problemas que se apresentem.

O autor também enfatiza a necessidade de se planejar e programar as ações comunicacionais da área de relações públicas, pois elas teriam como consequência a “projeção institucional da organização”, o que se refere à imagem da organização perante os seus públicos. Ações planejadas, a curto e longo prazo, ajudarão a desenvolver um trabalho contínuo na área da comunicação, o que será de grande ajuda para uma projeção institucional positiva da organização. Do contrário, ações isoladas podem não ser eficientes, e acabarão por não contribuir diretamente com os propósitos da organização.

Junto às afirmações destes autores (KUNSCH, 2002, ANDRADE, 1994, PINHO, 1990), é possível concluir, até o presente momento, que a comunicação da organização deve ser pensada de forma planejada, a longo prazo, e todas as ações que dizem respeito à comunicação devem fazer parte deste planejamento, e não serem tomadas de forma isolada e pontual. Também se pode concluir que é a área de relações públicas que deve cuidar da área de comunicação, assim como do seu planejamento e execução dentro das organizações, pois tem como uma de suas principais funções justamente exercer estas atividades, sendo que na própria área faz-se necessário o uso do planejamento. Assim, tudo o que se referir, neste trabalho, ao planejamento estratégico da comunicação, assim como seus elementos e conceitos, diz respeito à área de relações públicas, e da mesma maneira, devem ser pensados e executados tendo em vista as suas funções.

Para se criar um planejamento estratégico de comunicação, é de extrema importância analisar a organização, a sua missão e visão, suas políticas e filosofias, assim como saber identificar quais públicos atuam direta ou indiretamente na organização. Esta análise servirá de base para se decidir os objetivos deste planejamento, como e onde ele atuará. Kunsch (2002, p.272) complementa esta ideia, afirmando que “a área de comunicação precisa ter uma postura capaz de agregar valor e contribuir para que a organização alcance a visão estabelecida para o futuro, cumpra sua missão, fixe e consolide seus valores”. Em outras palavras, a comunicação não deve ser realizada sem objetivos, mas pelo contrário, como uma importante ferramenta para ajudar a organização a atingir os seus objetivos.

Kunsch (2002) também sugere algumas fases que ajudam a planejar estrategicamente a comunicação. A primeira delas seria definir a missão e a visão da comunicação, o que consiste em especificar no planejamento o porquê da existência da área de comunicação na organização e qual o seu objetivo. Estas definições são norteadoras não só para o planejamento como também para a própria área de comunicação, pois todas as decisões tomadas baseadas na missão e visão ajudarão a atingir os objetivos finais da organização. A segunda fase segundo Kunsch (2002) seria a definição de filosofias e políticas, que estão relacionadas com a missão e visão e igualmente servirão de base para todas as ações comunicacionais. O próximo passo seria o estabelecimento de objetivos e metas, que consiste em traçar resultados a serem atingidos com o plano de comunicação e suas ações individuais. É importante estabelecer metas possíveis de serem atingidas, em tempo igualmente possível, para que elas ajudem a cumprir o planejamento de fato. Objetivos intangíveis e impossíveis de serem cumpridos vão contra a função principal do planejamento, que é ajudar uma organização a cumprir suas metas.

Já as outras etapas citadas por Kunsch (2002) se referem mais às ações que serão tomadas dentro do planejamento. A autora cita a fase de esboço das estratégias gerias, na qual são definidas as formas de atuação dos planos e projetos referente ao planejamento. Estas estratégias também têm o objetivo de tornar a comunicação eficiente, e as suas ações cumpram os objetivos estabelecidos (KUNSCH, 2002). Esta fase é importante no sentido de se pensar como as informações devem ser transmitidas para um público específico, assim como o

veículo a ser utilizado, a fim de se estabelecer a comunicação de duas mãos. A próxima fase seria a definição de quais projetos e programas de comunicação (cuja diferenciação será comentada mais a frente neste capítulo) devem ser inseridos no planejamento. Esta fase também é importante por se tratar de definir especificamente quais ações serão tomadas em torno de um problema ou objetivo, e devem ser pensadas detalhadamente para que sejam executáveis. Por fim, ainda segundo Kunsch (2002) é necessário também montar um orçamento geral do planejamento, onde se pensam quais serão os custos do planejamento, desde sua implementação até o fim de todos os projetos envolvidos. É importante que se trace um orçamento real, para que todos os projetos tenham subsídios suficientes para serem realizados, sendo que gastos excessivos ou não esperados no orçamento podem fazer com que o planejamento seja suspenso, e não cumpra seu objetivo inicial.

Kunsch (2002) ainda cita diversos outros elementos e fases que podem vir a compor o processo do planejamento de comunicação, mas para os propósitos deste trabalho, as fases citadas acima são consideradas mais importantes, e suficientes para a elaboração de um planejamento de comunicação envolvendo o Clube Atlético Paranaense e seu público de sócio-torcedores.

Por fim, outros elementos que merecem ser discutidos e analisados, referentes ao planejamento de comunicação, são a contextualização de planos, projetos e programas na área comunicacional. Com suas definições citadas anteriormente neste trabalho através de Carvalho (1979) e Oliveira (2007), Kunsch (2002) conceitua esses elementos no planejamento feito pelas relações públicas, com suas devidas especificações e diferenciações.

Os planos na área de relações públicas podem ser de tanto mais abrangentes como pontuais, de curto, médio ou longo prazo, dependendo do interesse de cada organização, e podem ser vistos como planos de ação (KUNSCH, 2002). Segundo a autora, planos de ação “são propostas concretas de ações de relações públicas que poderão ser levadas a efeito e, dependendo da dimensão, suscitar a necessidade de se elaborarem projetos ou programas específicos” (KUNSCH, 2002, p.372). Se os planos de ações forem mais pontuais e simples, alguns poucos projetos ou programas são suficientes para viabilizá-los. Porém, caso os planos de ação sejam mais abrangentes e complexos, poderão tornar-se eles

mesmos o planejamento estratégico de comunicação, e com isso demandarão várias projetos, distribuídos nas diferentes áreas citadas pelo plano de ação e também realizados em diferentes períodos de tempo. É de extrema importância que os objetivos sejam definidos de forma clara e objetiva, para que sirvam como norteador para a criação dos projetos e programas subsequentes.

Já os projetos de comunicação podem ser tanto globais como específicos. Segundo Kunsch (2002), um projeto global envolve toda a organização e é fundamentado nos planos de ação já existentes. Para criá-lo é necessário obter todos os dados relevantes da organização, como a sua área de atuação, seus públicos e os veículos de comunicação que já utiliza, além de trazer consigo possíveis programas de ação. Após estas etapas, é criado o projeto final, que segundo a autora “deverá primar pela clareza, coerência, linguagem correta, adequação ao público-alvo, viabilidade de aplicação, validade e possibilidades concretas de resultados” (KUNSCH, 2002, p.375). Ou seja, ele será o guia para a criação dos programas subsequentes, os quais têm objetivo primordial de realizar as atividades e atingir os objetivos propostos. Existem também os projetos específicos de relações públicas, dentro dos quais Kunsch (2002) cita projetos culturais, que tem como objetivo valorizar as culturas da própria organização ou da região em que se localiza, ou projetos de responsabilidade social, que podem desenvolver campanhas de interesse público. Um outro exemplo da autora para projetos específicos de comunicação é o relacionamento com públicos específicos, o que vai ao encontro dos interesses deste trabalho, que pretende estabelecer uma comunicação contínua entre o Clube Atlético Paranaense e seus sócio-torcedores.

Kunsch (2002, p.378) apresenta um quadro que sugere alguns itens e tópicos a serem abordados na produção de um projeto específico:

1. Título do projeto
2. Entidade promotora e realizadora
3. Identificação do projeto (livre descrição do conteúdo e da proposta básica)
4. Objetivos gerais e específicos
5. Justificativas – destacar razões, necessidades e vantagens, relações custo-benefício



6. Identificação e caracterização dos públicos que serão atingidos
7. Estratégias gerais
8. Escolha dos programas de ação – relacionar todas as atividades que deverão ser desenvolvidas
9. Determinação dos recursos necessários
  - Humanos – coordenador responsável, equipe executora e todo o pessoal envolvido, contratação de especialistas ou serviços de terceiros
  - Materiais – previsão de todos os materiais permanentes, infra-estrutura física, equipamentos e materiais de consumo
  - Financeiros – orçamento detalhado com todas as previsões de alocação dos recursos
10. Cronograma de execução
11. Controle – previsão de todos os instrumentos de controle
12. Avaliação dos resultados – parâmetros e indicadores
13. Recomendações e resultados esperados
14. Fontes consultadas e relação de anexos, se houver

Por fim, os programas de relações públicas são de fato as ações concretas a serem tomadas, em prol do cumprimento dos objetivos propostos no processo do planejamento. Por esse motivo, devem ser pontuais e específicos, e também “devem atender às demandas das organizações nos relacionamentos com o seu universo de públicos, a opinião pública e a sociedade geral” (KUNSCH, 2002, p.381). Dentro de um projeto ou plano podem existir vários programas, cada qual tratando de uma ação específica junto a um público específico. E se todos os programas forem pensados tendo como referência os principais objetivos presentes no plano ou projeto, eles serão pequenas ações da área da comunicação que terão sua devida importância dentro do planejamento.

Um dos principais fatores a serem considerados na elaboração de um programa é o tempo. Segundo Cutlip e Center (1963, apud KUNSCH, 2002, p.383), “os elementos de um programa sempre devem ser distribuídos no tempo e no espaço de forma que produzam os efeitos desejados no momento preciso”. O programa deve ser planejado para que atue dentro de um espaço de tempo suficiente para que surta o efeito esperado, porém não deve ser tão longo a ponto de atrasar a realização de outros programas dentro de um mesmo projeto. Ainda segundo Kunsch (2002), outros princípios devem ser incorporados aos programas, como criatividade e inovação para atingir os seus públicos-alvo, e principalmente “ter presente em todo o processo a relação custo-benefício, visando alcançar a eficiência, a eficácia e a efetividade” (KUNSCH, 2002, p.384). Este princípio diz respeito à relevância dos programas, e é importante salientar que não se devem criar programas que não tenham um objetivo claro, ou ainda, programas que não são possíveis de serem realizados por algum fator. Todos devem ser precisos quanto aos resultados que se pretende atingir, e devem apresentar a melhor relação custo-benefício possível.

Para finalizar, Kunsch (2002, p.384) apresenta uma possível estrutura de um programa de relações públicas, sendo que alguns itens podem ser modificados ou adaptados, dependendo de cada situação em que se pretende aplicar tal programa:

1. Apresentação (breve descrição do programa propriamente dito)
2. Público(s) que se quer atingir
3. Objetivos
4. Estratégias
5. Ações ou atividades e escolha dos meios de comunicação
6. Previsão dos recursos necessários (humanos, materiais e financeiros)
7. Cronograma com *check-list* de todas as providências necessárias
8. Estimativas de custos
9. Logística de implantação
10. Determinação dos indicadores ou parâmetros para a avaliação de resultados
11. Relatório conclusivo

É de extrema importância o estudo e definições dos itens plano, projeto e programa para a realização deste trabalho, para que possam ser entendidos e contextualizados na organização em que se pretende trabalhar. Como a proposta deste trabalho é criar um plano de comunicação para o Clube Atlético Paranaense visando exclusivamente o público de sócio-torcedores, é necessário localizar estes instrumentos de planejamento dentro do clube, tendo sempre em vista apenas a área de comunicação.

Em entrevista com a responsável pelo setor de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense, descobriu-se que não existe um planejamento de comunicação no clube. Existe somente o planejamento estratégico da organização, porém nada específico da área de comunicação, quanto menos para o público sócio-torcedor. Nos foi informado também que algumas ações são realizadas com este público, entretanto não há uma seqüência em tais ações.

Para uma comunicação efetiva entre o clube e os sócios faz-se necessário um plano de comunicação, contendo todas as etapas e cronograma de planos, projetos e ações a serem realizados. Seguindo o plano de ação, pode-se conceber alguns projetos, que tenham como objetivo ajudar o clube a atingir as metas traçadas em tal plano. Neste caso, o planejamento de comunicação com os sócio-torcedores pode ser um projeto específico, segundo a definição de Kunsch (2002), pois foca um público específico da organização. Este projeto pode ser tanto contínuo quanto estabelecido em um prazo pré-determinado, e caso seja contínuo, deve ser revisto e reestruturado em certos períodos de tempo, avaliando os resultados e fazendo as adaptações e modificações necessárias. E cabe à área de relações públicas a elaboração e implantação do projeto, podendo ter o apoio de outras áreas envolvidas.

Já as ações que envolvem tais projetos podem ser consideradas programas, também de acordo com as definições de Kunsch (2002) já citadas anteriormente neste trabalho. Cada programa, sempre fundamentado pelo projeto já elaborado, pode trabalhar em situações distintas, em diferentes épocas e com segmentos específicos do público de sócio-torcedores. Tais programas serão ações concretas que buscam primeiramente criar uma comunicação entre sócio-torcedores e clube, e posteriormente terão a função de manter e reforçar tal relacionamento, a fim de

tornar a comunicação entre as duas partes efetivas, o que trará benefícios para ambas.

## 2.3 FUTEBOL

O futebol é um dos esportes mais praticados no mundo. Desde a sua introdução no Brasil o mesmo desperta o interesse e a paixão dos torcedores. Este esporte é um dos maiores fenômenos sociais do nosso país, isto é, faz parte da construção histórica e está relacionado, em vários momentos, com a política e a economia brasileira. Como consequência, o futebol pode ser identificado como a representação da identidade nacional.

Para os fins deste projeto, faz-se necessário conhecer a história do futebol no Brasil bem como ocorreu o processo de profissionalização deste esporte. É imprescindível também a apresentação da história do Clube Atlético Paranaense e do plano de sócio-torcedor desenvolvido pelo clube.

### 2.3.1 História e profissionalização do futebol

A origem do futebol remonta ao *Tsü tsü*, ritual de guerra da antiga China, e ao *calcio*, ritual de lazer da nobreza italiana no século XIV. Porém, para os fins do presente trabalho, destacaremos o percurso do futebol a partir de 1863, quando representantes de clubes e escolas inglesas se reuniram em Londres para definir regras comuns para o esporte que praticavam. Em 23 de outubro de 1863, após tentativas anteriores sem sucesso, as equipes entraram em consenso sobre o estabelecimento de regras que padronizassem o jogo e fundaram a *Football Association* – a primeira entidade dirigente do futebol mundial. Ebenezer Cobb Morley foi denominado dirigente e quatorze regras foram definidas. Nascia, neste dia, o esporte mais popular do mundo. (CARMONA e POLI, 2009)

A unificação das regras se mostrou importante quando o futebol deixou de ser praticado somente na Inglaterra e ganhou proporções globais. Em 1904<sup>10</sup>, foi

---

<sup>10</sup> Dado retirado do site da FIFA. Disponível em: <http://www.fifa.com/> <acesso em 15 set 2010>

criada a *Fédération Internationale de Football Association*, FIFA, uma organização que governaria o futebol mundial. Em sua criação a FIFA era composta por apenas sete associações da Europa: França, Bélgica, Dinamarca, Holanda, Espanha, Suécia e Suíça. Atualmente, 208 federações são associadas, número que demonstra a importância, a característica popular do futebol e representa a consolidação do mesmo no mundo.

### 2.3.2 Brasil

O futebol chegou ao Brasil com Charles Miller em 1894. Filho de pai inglês e mãe brasileira, Miller foi estudar na Inglaterra, onde conheceu o esporte. Ao retornar ao Brasil procurou apresentar o futebol aos brasileiros. Em 1895 ocorreu o primeiro amistoso organizado pelo jovem paulistano: São Paulo Railway x Companhia de Gás. Neste primeiro momento, apesar de o futebol ser jogado somente pela elite burguesa brasileira, o esporte era marcado por um certo amadorismo. Segundo Guterman (2009),

A primeira década do futebol brasileiro estava impregnada de uma poesia que em pouco tempo se veria desafiada pela massificação e pela profissionalização. Até que isso acontecesse, porém, o amadorismo e a precariedade prevaleceram. (GUTERMAN, 2009, p. 20)

No mesmo período, além do pioneirismo de Charles Miller, atribui-se a Oscar Cox e Hans Nobiling a disseminação do futebol de maneira organizada. Ambos buscaram a fundação de clubes mais voltados para o esporte a fim da consolidação do mesmo. Com isso, surgiram as ligas de futebol e o esporte foi difundido para as classes mais baixas, operários e negros. A popularização do esporte e a sua expansão trazem consequências e é um marco entre o amadorismo e o profissionalismo no esporte conforme destaca Guterman (2009):

A profissionalização do futebol não tardou, a despeito de todo o romantismo dos primeiros dias. Em 1901, no momento da criação da Liga de Futebol de São Paulo, estabeleceu-se a cobrança de ingressos para os torcedores,

ficando metade da renda para a liga e metade para os clubes. Em pouco tempo, a capitalização do futebol, em paralelo à sua expansão, esvaziou o caráter amador de que se orgulhavam clubes como o Paulistano. A fase de transição do futebol coincidiu com a da própria sociedade do Brasil. A primeira década do século XX terminaria ainda dividida entre o amadorismo e o profissionalismo, entre o caráter elitista e popular do futebol e entre a alvura dos seus jogadores e a introdução do elemento negro, que mudaria drasticamente o cenário do esporte no Brasil. (GUTERMAN, 2009, p. 36-37)

É a partir da criação de clubes formados por operários e negros e do domínio e qualidade por eles apresentado no jogo que o futebol se expande e ganha representatividade. Aidar (2002) e Witter (1996) também concordam com esta ideia. Ambos afirmam que nas primeiras décadas do século XX o futebol se popularizou e se consolidou, encantando a todos. Assim, este esporte passa a ser um fenômeno social, fazendo parte da história do nosso país.

Um fator que contribuiu para o crescimento e organização do futebol brasileiro foi a fundação de entidades responsáveis pela administração do esporte no país, bem como pela seleção brasileira. A primeira entidade foi a Federação Brasileira de Sports (FBS), vigente entre 1914 e 1916. Em seguida foi fundada a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), que comandou o futebol brasileiro até 1979, ano em que foi criada a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), atual entidade máxima do futebol brasileiro. (CARMONA e POLI, 2009). O primeiro campeonato brasileiro, o campeonato mais importante do país na atualidade, foi disputado em 1971 e sofreu diversas alterações na quantidade de times participantes e em seu regulamento ao longo dos anos. Somente em 2003 estabeleceu-se a disputa por pontos corridos, sistema adotado até hoje.

Entre as décadas de 30 e 50 ocorreu de fato a transição entre o amadorismo e o profissionalismo. Em 1930 a FIFA promoveu a primeira Copa do Mundo, com treze países participantes. Este evento esportivo se tornaria mais tarde um dos maiores e mais importantes eventos de esporte mundial. Apesar da atuação das primeiras campanhas brasileiras nas edições desta competição o Brasil procurou mostrar a importância do seu futebol. Ainda nesta época, medidas foram tomadas pelo governo brasileiro a fim de regularizar a profissão dos jogadores e dando início a profissionalização do esporte, conforme afirma Guterman (2009):

A primeira medida concreta nesse sentido, no mundo do futebol, foi a intervenção na legislação esportiva, que até 1933 ainda determinava que o futebol era uma coisa para amadores. Assim, os jogadores de futebol tornavam-se trabalhadores, o que abriu uma nova era para esse esporte no Brasil. (GUTERMAN, 2009, p. 80)

Se durante este período o futebol brasileiro busca pelo seu espaço e caminha rumo a profissionalização, os anos 1950 a 1970, são caracterizados como o auge deste esporte. A seleção brasileira conquista o tricampeonato mundial (1958 – 1962 – 1970), o primeiro na história. Sendo assim, o Brasil se torna então o país do futebol. O crescimento e a importância deste esporte geraram a necessidade de conhecimentos científicos de áreas relacionadas, como por exemplo, a medicina e, mais tarde, o marketing e a administração. Isso influencia o desempenho no esporte e, conseqüentemente, resulta no aperfeiçoamento e desenvolvimento do futebol. A conseqüência desses fatos, juntamente com as novas regras do mercado capitalista, é a evolução do profissionalismo neste esporte. Segundo Rodrigues e Silva (2009):

(...) com o passar dos anos, percebe-se que diversas são as transformações sociais que têm ocorrido no ambiente dos clubes de futebol. Iniciadas, principalmente, a partir da década de 1970 com as transmissões ao vivo e em cores das partidas de futebol, passando pela criação do Clube dos Treze, pela Lei Zico (Lei nº. 8672/93) e culminando com a sanção da Lei Pelé (Lei nº. 9615/98) (com suas reformulações e medidas provisórias), no Brasil, as referidas transformações originaram uma nova forma de perceber tal esporte, visto que como um componente presente na sociedade e um dos elementos de identidade nacional, o futebol passou a ser explorado, também, como uma fonte geradora de recursos financeiros. (RODRIGUES e SILVA, 2009, p.18)

Outro autor que ressalta as transformações ocorridas no esporte neste mesmo período é Aidar (2002). Este autor diz que a história do futebol no Brasil pode ser dividida em fases e mostra que a partir da década de 1970, com a transmissão ao vivo das partidas, a elaboração de leis regulamentadoras e a criação de entidades, o futebol começou a ser percebido não apenas como ‘distração social’,

mas passou a ser explorado também como um gerador de recursos financeiros, como um produto. Isto, juntamente com o processo de empresarização do mundo (SOLÉ, 2004), introduziu uma lógica de mercado nas organizações do futebol, que adaptaram seus modelos de gestão aos modelos empresariais.

Foi a primeira de uma série de batalhas que vão acontecer na evolução do futebol até que ele se transforme em uma indústria: amadorismo contra profissionalismo, esporte-prática contra esporte-espetáculo, esporte de elite e esporte popular. Mais recentemente, a luta principal travada no interior do campo é a que disputa a gestão e o controle do esporte profissional: gestão amadora contra gestão profissional, clube social contra empresa profissional. (AIDAR, 2002, p.81)

O mesmo autor ainda destaca que o processo de empresarização do futebol, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, é evolutivo e que o negócio do futebol busca estabelecer relações entre os aspectos do esporte e a lucratividade. Sendo assim, temos a definição de organização do futebol: “Nesse sentido, futebol, como esporte organizado no âmbito dos clubes, parece estar migrando de uma organização baseada em valores e tradições para uma organização que enfatiza critérios de eficiência, rentabilidade e competitividade” (RODRIGUES E SILVA, 2009, p. 18)

Com um produto no setor de entretenimento, como por exemplo o futebol, que trabalha com as emoções, é importante conhecer as pessoas que consomem o produto, para que se possa entender o mercado. Por consumo esportivo, entende-se:

Quando as pessoas assistem, ouvem ou praticam um esporte, essa atividade é chamada de consumo esportivo. O esporte pode ser consumido direta – ao se assistir pessoalmente a um jogo ou ao participar de um esporte – ou indiretamente – ao se assistir a um jogo pela televisão, ouvi-lo no rádio ou ao ler a seu respeito em um jornal ou revista. (MORGAN e SUMMERS, 2008)

No caso do futebol, o consumo esportivo pode ocorrer de ambas as formas, direta ou indiretamente. Por ser um esporte que causa grande identificação junto aos



seus torcedores e cria uma relação emocional intensa, as empresas/clubes de futebol devem prezar por um bom relacionamento a longo prazo com os seus torcedores. Aidar (2002, p.92) afirma que o relacionamento torcedor-clube é um patrimônio e que para que este seja valorizado é preciso ter conhecimento sobre os seguintes pontos: “quantos torcedores o clube tem, qual é o retorno de um jogo, quantas pessoas adoram este clube e qual a intensidade desta devoção e qual é a expansão demográfica dos torcedores.” É a partir de informações como estas que o clube toma conhecimento sobre o seu mercado consumidor e consegue valorizar seu produto, e até mesmo o seu cliente final, perante outros clientes como patrocinadores, televisão, entre outros. É a partir do relacionamento torcedor-clube que se determina o potencial e a geração de recursos do clube e o valor da marca.

Os planos de sócio-torcedor surgem nos clubes então como uma forma de fidelização dos torcedores e de aumentar o valor da marca. Outra vantagem de um bom plano de sócio-torcedor é a facilidade de relacionamento com a torcida. Os clubes buscam, com isso, valorizar o torcedor que se associa e a sua paixão pelo time, despertar maior interesse pela marca e desenvolver maior interação entre o clube e o sócio.

O profissional de Relações Públicas, que visa alcançar uma relação mutuamente benéfica entre uma organização e seus públicos, no setor esportivo pode planejar e desenvolver ações de comunicação que estabeleçam um relacionamento e valorizem a marca perante os públicos da empresa. Segundo Morgan e Summers (2008), as funções de Relações Públicas em uma organização esportiva podem ser:

Desenvolver entusiasmo ou interesse por determinado mercado; criar notícias sobre produtos e serviços; apresentar informações sobre produtos ou serviços; agregar valor ao serviço do cliente; construir lealdade à marca; defender determinada marca ou imagem corporativa. As atividades de relações públicas abrangem a manutenção da imagem corporativa em todas as mídias (...) (MORGAN e SUMMERS, 2008, p.236)

Cabe, portanto, ao relações públicas, a manutenção do relacionamento com o torcedor e com as mídias, visando uma boa comunicação entre as partes. No caso de sócio-torcedores, faz-se necessário conhecer o perfil dos mesmos para que

ações de comunicação e marketing possam ser desenvolvidas a fim de fortalecer o relacionamento torcedor-clubes, de estabelecer uma comunicação excelente e agregar mais valor à marca.

### 2.3.3 Clube Atlético Paranaense

No ano de 1912, em 22 de maio, Joaquim Américo Guimarães reuniu um grupo de amigos e fundou um clube de futebol denominado *International Foot-ball Club*, cujas cores eram preta e branca. Em 1914, surge outro clube independente, o America Futebol Clube, de cores vermelha e branca no uniforme. Em 21 de março de 1924, os diretores de ambos os clubes discutiram a fusão dos dois clubes e assim surgiu o Clube Atlético Paranaense. Em 26 de março do mesmo ano foi realizada a posse da primeira diretoria e oficializada a criação do clube, que assumiu as cores vermelha e preta.

O Atlético Paranaense disputou pela primeira vez o Campeonato Paranaense em 1925, consagrando-se campeão 22 vezes. O apelido/mascote Furacão, que acompanha o time até hoje, foi adquirido após o campeonato de 1949 quando o time conquistou 11 vitórias consecutivas e quebrou o recorde. Dentre os campeonatos estaduais o clube também participou do Torneio Início (6 vezes campeão), da Copa Paraná (2 vezes campeão) e da Copa Sesquicentenário do Paraná (1 vez campeão).

Dentre os campeonatos a nível nacional o CAP foi campeão do Campeonato Brasileiro – série B em 1995. Desde 1996 é o único representante paranaense a disputar a série A do Campeonato Brasileiro de forma ininterrupta - 15 anos. (SANTIAGO JUNIOR, 2006). Em 2001 consagrou-se campeão e no ano de 2004 vice-campeão do mesmo campeonato. Já entre as competições internacionais, em 1999 foi campeão da Seletiva para a Copa Libertadores e em 2005 foi vice-campeão da Copa Libertadores. A melhor colocação da Copa Sul-Americana foi conquistada em 2006, quando terminou a competição em 3º lugar.

Segundo Carmona e Poli (2009, p.209), “o Atlético Paranaense é um dos clubes mais organizados do Brasil. Prova disso é seu estádio, Arena da Baixada, um dos mais modernos e confortáveis do país”. A inauguração da Arena da Baixada foi

em 1914, comandada por Joaquim Américo Guimarães, na época presidente do International. O estádio passou por reformas em 1993/1994 e 1996/1999, sendo esta última a maior obra. Atualmente o estádio tem capacidade para 25.272 espectadores, porém como estádio-sede da Copa do Mundo de 2014, será reformado novamente e ampliado para 40.000 lugares.

Conforme Aidar (2002), o Atlético Paranaense está relacionado entre os clubes brasileiros que apresentam uma gestão mais profissional, ao lado do São Paulo, Internacional/RS e São Caetano. Atualmente, o plano de sócio-torcedor do clube conta com 20.124 associados.

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1. CAMPO DE OBSERVAÇÃO

Para a melhor elaboração do planejamento de comunicação pra o público sócio-torcedor é preciso identificar o perfil deste. Conforme dados informados pelo Clube Atlético Paranaense em 16 de junho de 2010, este apresenta um total de 20.124 associados, sendo a terceira maior fonte de renda do clube, atrás somente da venda de jogadores e arrecadação com espaços publicitários e televisão. Esta quantidade significativa de sócios e a sua importância para a estrutura financeira do clube justificam, e até mesmo requer, um plano de comunicação elaborado especificamente para esse *stakeholder*. O perfil deste público pode ser identificado através de fatores como sexo, faixa etária e renda mensal.

O CAP oferece dois tipos de plano para os sócio-torcedores. O primeiro é o Sócio Furacão (R\$ 70,00 mensais), no qual o sócio tem as seguintes vantagens: cadeira nominal, *smart card* para acesso a todas as partidas oficiais do Atlético na Arena do Atlético Paranaense, participação em ações exclusivas, direito a voto respeitando o período associativo, conforme Estatuto do Clube. O segundo é o Sócio Furacão para menores (R\$ 35,00 mensais) cujas vantagens são: cadeira nominal e *smart card* para acesso a todas as partidas oficiais do CAP na Arena do Atlético Paranaense

A figura 1 representa graficamente o perfil dos sócios do clube quanto ao gênero.

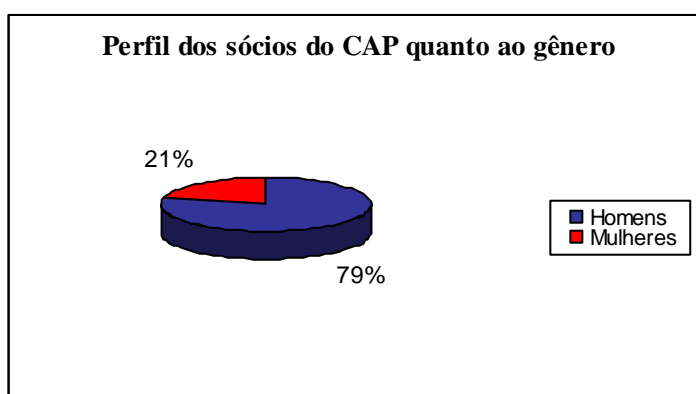


FIGURA 01 – PERFIL DOS SÓCIOS DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE QUANTO AO GÊNERO.

Fonte: Colocação proferida a partir de entrevista concedida pelo departamento de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense (ANEXO 01).

A partir da Figura 1 pode-se perceber que a maioria do público sócio-torcedor é formada pelo público masculino, 79%, enquanto que o feminino representa 21%. Isto implica dizer que dos 20.124 associados ao clube, 15.897 são homens e 4.226 mulheres.

Outro aspecto de destaque para a descrição do perfil dos sócios do Clube Atlético Paranaense é a faixa etária. A figura abaixo apresenta a classificação dos sócios segundo este fator.

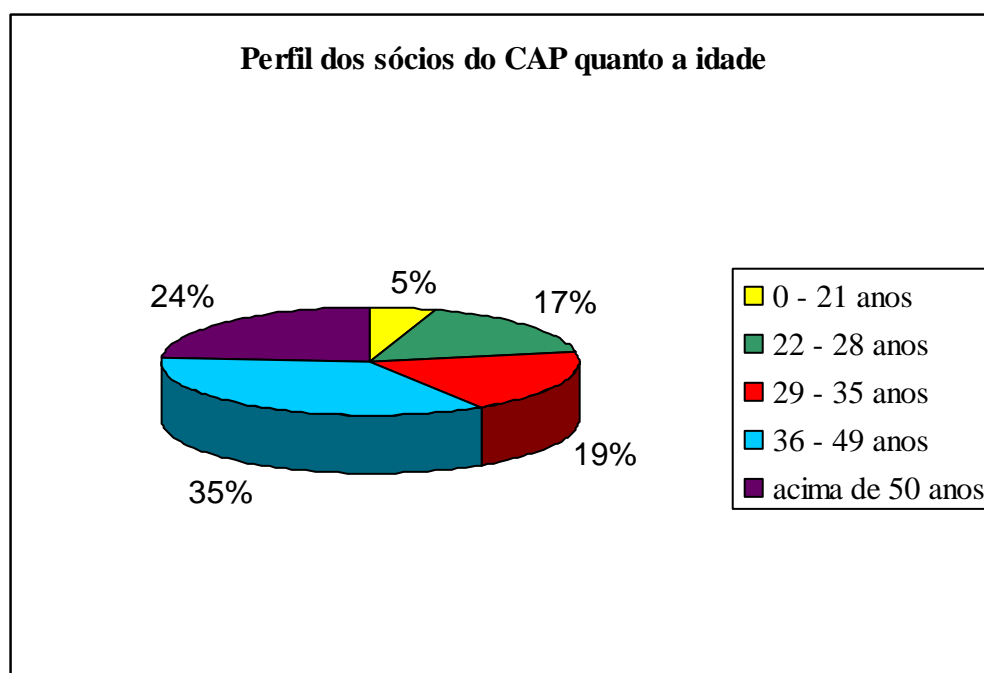


FIGURA 02 – PERFIL DOS SÓCIOS DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE QUANTO A IDADE.

Fonte: Colocação proferida a partir de entrevista concedida pelo departamento de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense (ANEXO 01).

Analisando os dados apresentados na Figura 2, identifica-se que a faixa etária dos sócio-torcedores é bastante variada. 1.006 pessoas (5% do total) têm idade entre 0 e 21 anos, 3.421 pessoas (17% do total) apresentam idade entre 22 e 28 anos e 3.823 pessoas (19% do total) tem entre 29 e 35 anos de idade. As duas maiores parcelas deste público são representadas por pessoas acima de 36 anos de

idade. 24 % do total de associados, ou seja 4.829 sócios, são as pessoas com idade entre 36 e 49 anos. Os indivíduos na faixa etária acima de 50 anos representam a maioria deste público (35% do total), isto significa que 7.043 sócios atleticanos têm 50 anos de idade ou mais.

Assim, conclui-se que o perfil do sócio-torcedor do Clube Atlético Paranaense é, em sua grande maioria, masculino, com idade entre 36 e 49 anos.

### 3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa pode ser caracterizada como exploratória, bibliográfica e documental. Gil (2007) define pesquisa exploratória como aquela que “tem por objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (p. 41). O mesmo autor caracteriza a pesquisa bibliográfica como aquela desenvolvida por meio de material já elaborado por outros autores, como livros e artigos científicos. (p.44) Já a pesquisa documental, apesar de muito semelhante à pesquisa bibliográfica, é realizada com base em “materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” (GIL, 2007, p.45).

A pesquisa bibliográfica foi realizada objetivando aproximar os conceitos de relações públicas, relacionamento e comunicação organizacional, públicos, planejamento e futebol por meio de um levantamento bibliográfico dos principais autores de Relações Públicas, Planejamento Estratégico e Organizações futebolísticas. Em seguida, foi feita uma pesquisa documental nos instrumentos de Comunicação do Clube Atlético Paranaense para observar se existe conteúdo próprio para os sócios.

Quanto à procedência dos dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os primários são os obtidos através do levantamento realizado por entrevista semi-estruturada e questionário fechado. Já os secundários são aqueles retirados a partir de livros e documentos.



Análise dos dados										
Formulação do projeto										
Finalização do projeto										
Formatação e entrega do projeto										

\* Fevereiro, Março, Abril, Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro e Novembro de 2010.



## **4. PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA”**

### **4.1. PESQUISA DE OPINIÃO PÚBLICA**

A seguinte pesquisa refere-se à pesquisa de opinião sobre a comunicação do Clube Atlético Paranaense com seu público sócio-torcedor. O clube já possuía plano de sócio-torcedor antes de 2008, porém foi em abril deste ano que conseguiu um número representativo de associados. Entretanto, a partir do momento que este público estratégico aumentou a comunicação com o mesmo deixou de ser desenvolvida a partir de um planejamento. Portanto, a partir dos dados coletados nesta pesquisa conhecemos a opinião do público-alvo com relação à comunicação do Atlético Paranaense.

A comunicação do clube com os sócios foi avaliada através de uma pesquisa quantitativa com questionário estruturado fechado, realizada durante os meses de setembro e outubro deste ano.

#### **4.1.1 Tema**

Pesquisa de opinião pública sobre a comunicação do Clube Atlético Paranaense com os sócio-torcedores.

#### **4.1.2 Problema**

Qual a opinião dos sócio-torcedores quanto à comunicação desenvolvida pelo Clube Atlético Paranaense?

#### **4.1.3 Objetivos**

##### **4.1.3.1 Objetivo Geral**

Conhecer a opinião do público sócio-torcedor quanto à comunicação desenvolvida pelo Clube Atlético Paranaense.

#### 4.1.3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar os sócios quanto ao gênero, idade e tempo de associação;
- Identificar a frequência com que os sócios foram aos jogos do Atlético-PR;
- Constatar com que frequência os sócios procuram notícias sobre o clube;
- Listar quais assuntos são de maior interesse do público sócio-torcedor;
- Verificar quais meios de comunicação são mais utilizados para obter informações sobre o clube;
- Levantar as vantagens que os mesmos gostariam de ter sendo sócios do clube.

#### 4.1.3 Finalidade

Com esta pesquisa o Clube Atlético Paranaense pode conhecer a opinião dos sócios quanto à comunicação. Além disso, é possível obter conhecimento sobre os assuntos mais procurados e os meios mais utilizados pelos sócios. A partir destas informações é possível ainda desenvolver um planejamento de comunicação para este público estratégico.

#### 4.1.4 Público-alvo

Sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense, do sexo feminino e masculino, de todas as idades. Total: 20.124

#### 4.1.5 Metodologia

Para esta pesquisa optou-se pela técnica probabilística de amostragem estratificada. Neste caso, a população é dividida em subgrupos, também chamados de estratos, respeitando as variáveis investigadas. Com 20.124 sócios e considerando um erro padrão (E) de 5%, valor ideal para esta estimativa em ciências sociais, ao aplicá-los nas fórmulas de amostragem (BARBETTA, 1999, p.58), chegamos a uma amostragem de 392 questionários, conforme tabela abaixo:

TABELA 2 - FÓRMULAS DE AMOSTRAGEM

(1) $N_0 = 1/E^2$	(2) $n = N \times N_0 / N + N_0$
$N_0$ é a primeira aproximação da amostra	$n$ é o tamanho da amostra
E é o erro padrão (0,05)	N é a população estudada (20.124)

FONTE: Barbetta, 1999, p.58

$$n = \frac{20124 \times 0.0025}{20124 + 0.0025} = 392 \text{ questionários}$$

A tabela 2 mostra as proporcionalidades conforme a população

TABELA 3 - CÁLCULO DA AMOSTRA ESTRATIFICADA

Estrato Gênero	Proporção na População	Tamanho do subgrupo na amostra
Homem	79%	309
Mulher	21%	83

A amostra foi estratificada por gênero, conforme explicitado acima, e os questionários (ANEXO 03) foram aplicados de duas formas: presencial e virtual. O questionário apresenta perguntas dez perguntas fechadas e duas perguntas abertas.

#### 4.1.6 Pré-Teste

Para o pré-teste foi utilizado um questionário piloto que foi respondido por dez pessoas que participaram da amostra. Através deste pré-teste foi identificado um ponto que poderia ser melhorado no questionário. A pergunta “O que mais você gostaria de saber sobre o Atlético-PR?” restringia as possibilidades de respostas. Por este motivo, a última pergunta passou a ser aberta.

#### 4.1.7 Cronograma

TABELA 4 – CRONOGRAMA DA PESQUISA DE OPINIÃO

<b>Etapas / Semanas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Elaboração da pesquisa						
Elaboração do questionário						
Pré-teste						
Aplicação dos questionários						
Tabulação de dados						
Avaliação dos resultados						

#### 4.1.8 Resultados da pesquisa de opinião

- Quanto ao sexo

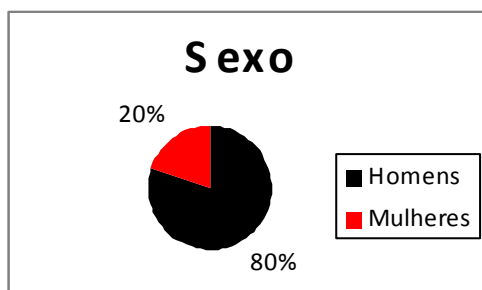


FIGURA 03 – GÊNERO DOS ENTREVISTADOS

- Quanto à faixa etária

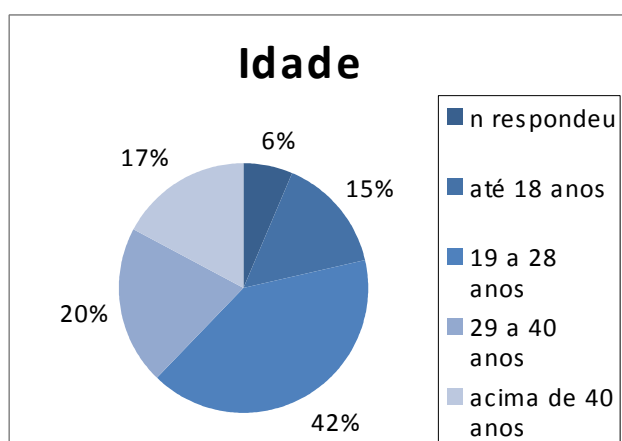


FIGURA 04 – FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS

- Quanto ao tempo de associação ao clube

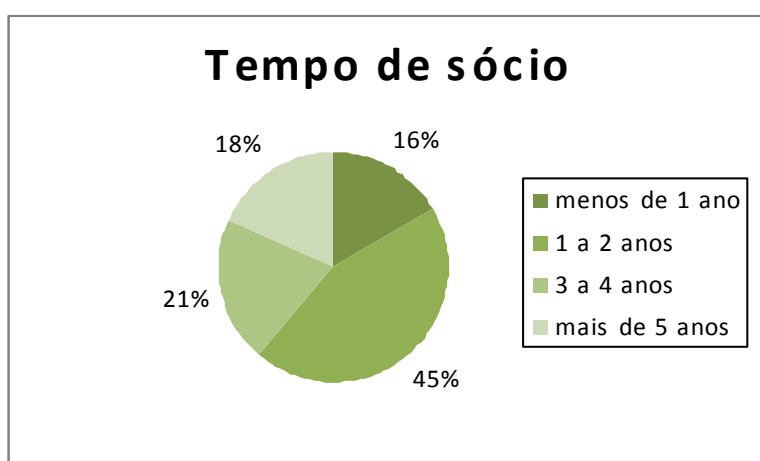


FIGURA 05 – TEMPO DE ASSOCIAÇÃO DOS ENTREVISTADOS AO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

- Quanto à frequência com que foi aos jogos do Atlético-PR no ano de 2010

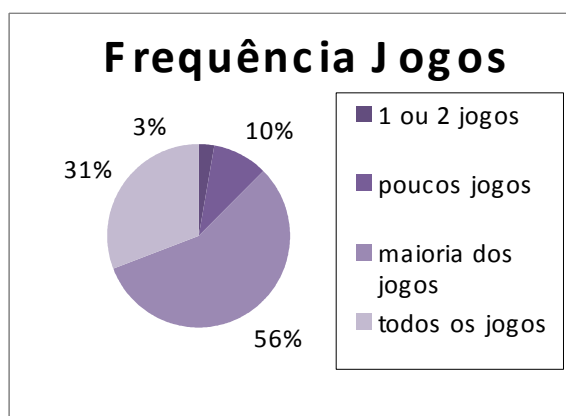


FIGURA 06 – FREQUÊNCIA COM QUE OS SÓCIOS ENTREVISTADOS FORAM AOS JOGOS NO ÚLTIMO ANO

- Quanto ao nível de informação

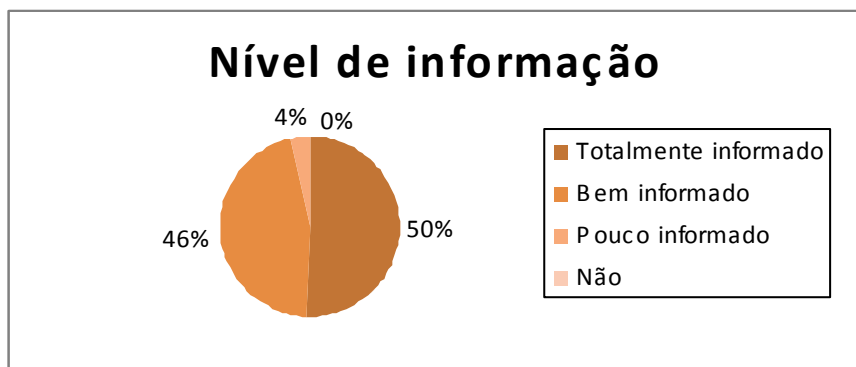


FIGURA 07 – NÍVEL DE INFORMAÇÃO DOS SÓCIOS

- Quanto aos meios nos quais procura informações sobre o CAP

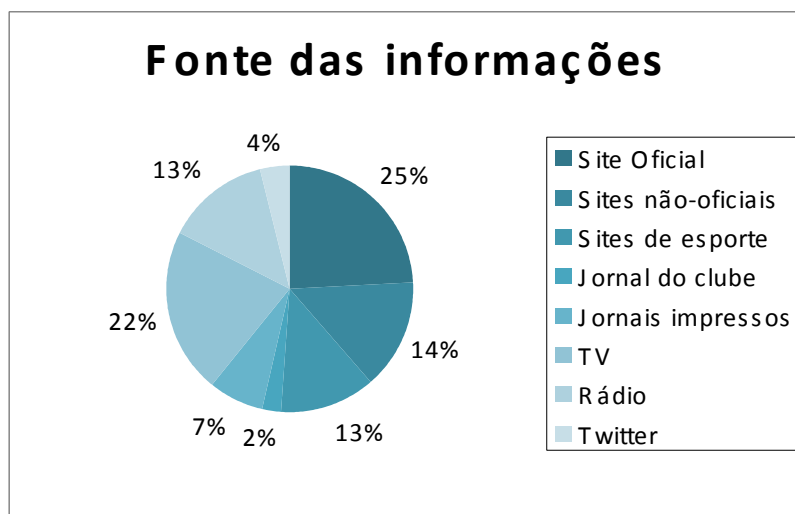


FIGURA 08 – FONTES DE INFORMAÇÃO MAIS UTILIZADAS PELOS SÓCIOS

- Quanto aos assuntos que têm maior interesse

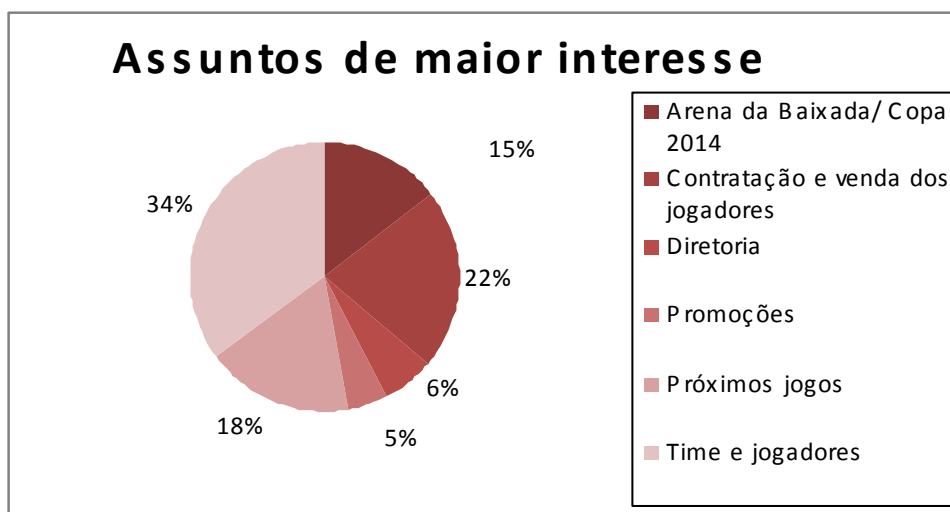


FIGURA 09 – ASSUNTOS QUE MAIS INTERESSAM OS SÓCIOS

- Quanto a avaliação da comunicação do Atlético-PR com o sócio-torcedor

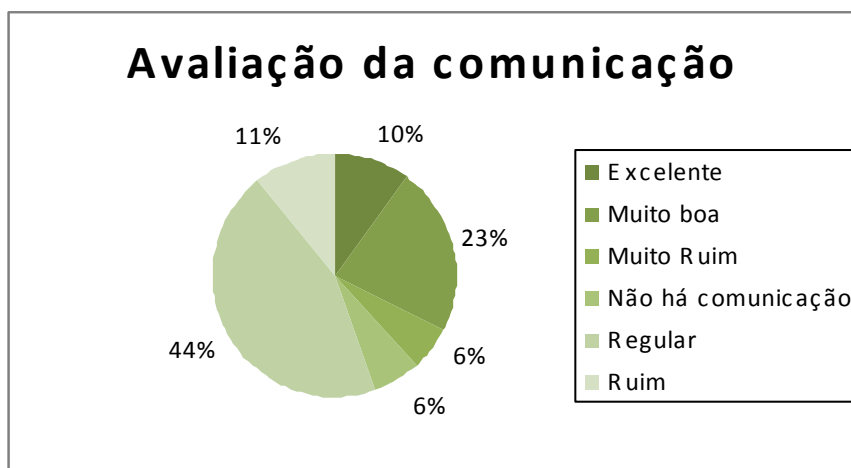


FIGURA 10 – AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO DO ATLÉTICO PARANAENSE COM O SÓCIO-TORCEDOR

- Quanto ao melhor meio de comunicação para receber notícias do time e informações sobre promoções exclusivas para sócio-torcedor

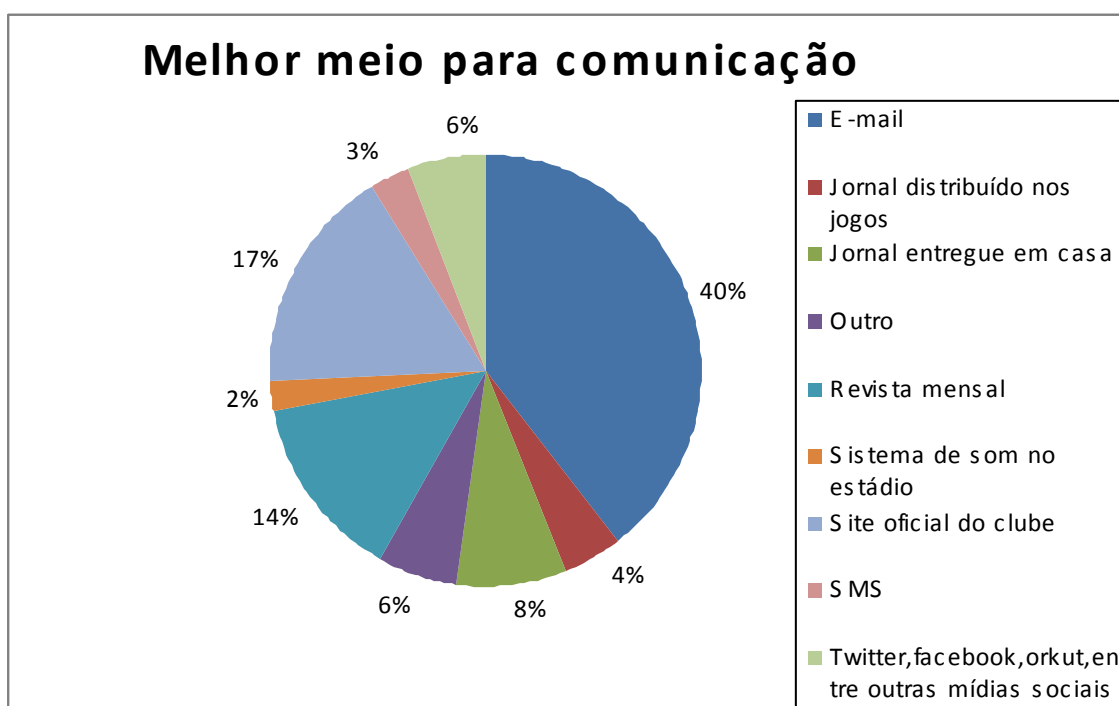


FIGURA 11 – MELHORES MEIOS DE COMUNICAÇÃO PARA RECEBER INFORMAÇÕES DO CLUBE

- Quanto às vantagens que gostaria de obter sendo sócio
  - Descontos
  - Brindes
  - Desconto em ingressos em jogos fora da cidade
  - Camisa oficial autografada
  - Informações exclusivas
  - Parcerias em viagens
  - Estacionamento em jogos
  - Conhecer jogadores
  - Conhecer o Centro de Treinamento
  - Interação com o clube
  - Clube de relacionamento
  - Cobrança de pênaltis
  - Parcerias com estabelecimentos conveniados
  - Acompanhante nos jogo
  - Preferência em ingressos para jogos da Copa 2014



- Quanto à outras informações que gostaria de saber
  - Contratações
  - Finanças
  - Copa do Mundo
  - Administração
  - Jogos
  - Patrocinadores
  - Centro de Treinamento
  - História
  - Jogadores
  - Planejamento
  - Venda de ingressos
  - Vídeo bastidores

#### 4.1.9 Considerações finais

- Foram coletados 436 questionários no total, 44 questionários a mais que a amostra calculada. Este desvio positivo se deve ao interesse de muitos sócios em participar da pesquisa.
- Os dados coletados são de extrema importância na composição do diagnóstico da comunicação do Clube Atlético Paranaense bem como fundamentam o desenvolvimento de um planejamento de comunicação específico para o público sócio-torcedor do clube.

#### 4.2 INTRODUÇÃO AO PROJETO “PAIXÃO RUBRO-NEGRA”

#### 4.2.1 *Briefing*

##### 4.2.1.1 A Organização

**Nome:** Clube Atlético Paranaense

**Fundação:** 26 de março de 1924

**Localização:** Rua Petit Carneiro, 57 – Água Verde,

Curitiba – PR, CEP 80.240-050

Telefone: (41) 2105-5600

[www.atleticoparanaense.com](http://www.atleticoparanaense.com)

#### **Razão social e Ramo de atuação**

O Clube Atlético Paranaense tem por finalidade o desenvolvimento das relações sociais através da prática de atividades recreativas, culturais, artísticas e esportivas. As modalidades esportivas praticadas no âmbito do Clube incluem necessariamente o futebol, que é desenvolvido em nível de rendimento, de modo profissional e não-profissional, nos termos da legislação específica que rege a matéria, podendo ainda, facultativamente, ser praticado em caráter educacional e de participação.

#### **Capital atual/ Patrimônio**

Constituem patrimônio do Clube:

- I - O Estádio Joaquim Américo, o Centro de Treinamentos Alfredo Gottardi e os todos os demais bens imóveis registrados em seu nome, com os respectivos bens móveis que os guarneçam;
- II - Taças, troféus e medalhas;
- III - Direitos autorais do Hino do Clube Atlético Paranaense;
- IV - Direitos federativos de atletas, na forma da legislação em vigor;
- V – Direitos de propriedade imaterial sobre o nome e símbolos do Clube Atlético Paranaense e outros direitos materiais e imateriais sob o seu domínio.

Constitui receita do Clube:

- I - Contribuições dos sócios;

- II - Taxas e emolumentos; III - Alugueres;
- IV – Licença do uso do nome e marcas do Clube;
- V - Permissão de uso de direito de imagem;
- VI - Permissão e cessão do direito de arena;
- VII - Ingressos de espetáculos e jogos;
- VIII - Doações em geral;
- IX – Renda proveniente da cessão temporária ou definitiva de direitos federativos de atletas, na forma da legislação específica;
- X - Receita de aplicações financeiras;
- XI - Outras receitas não especificadas.

### **Principais sócios, acionistas, controle acionário, relação com outras organizações**

O Clube Atlético Paranaense é constituído por sócios de ambos os sexos, sendo proibido qualquer tipo de discriminação. Em 26 de junho de 2010 o total de associados ao clube é de 20.124 pessoas. O CAP é administrado por seus próprios sócios através de mandatos eletivos e outras formas de provimento nos diversos cargos e funções, regulados no presente estatuto e nas disposições legais vigentes.

### **Corpo Administrativo**

#### Conselho Administrativo

Presidente: Marcos Augusto Malucelli

1º Vice: Enio Fornea Junior

2º Vice: Yára Cristina Eisenbach

Membros: Diogo Fadel Braz

Henrique Gaede

#### Conselho Deliberativo

Presidente: Gláucio José Geara

1º Vice: Alexandre Maranhão Khury

2º Vice: Cristiane Canet Mocellin

1º Secretário: Marcel Kesselring Ferreira da Costa

2ª Secretário: Alfredo Vieira Ibiapina Neto

Diretor Superintendente: Renato Requião Munhoz da Rocha

Diretora Financeira: Maria Aparecida Gonçalves

Diretor de Marketing: Paulo César Verardi

Coordenador Comercial: Péricles Souza

Coordenador de Marketing: Jackson Mattos

## **Histórico das atividades**

No dia 26 de março de 1924 surgiu o Clube Atlético Paranaense. Originário da fusão de dois tradicionais clubes da cidade de Curitiba – América e Internacional – o Atlético herdou as cores vermelha do América e preta do Internacional. Diferentemente da maioria dos times que adota como mascote um animal, o CAP buscou nas forças da natureza o seu símbolo: Furacão. Com a profissionalização crescente do futebol mundial era necessário que o Clube Atlético Paranaense se transformasse, planejasse seu futuro e traçasse seus objetivos. A partir de 1995, quando subiu para a primeira divisão do futebol brasileiro, começaram as mudanças e o crescimento do clube. O Atlético Paranaense modernizou seu escudo, demoliu seu velho estádio e lançou campanhas que envolvessem e valorizassem seu torcedor. A Arena da Baixada e o CT do Caju foram construídos, patrimônios modernos de representatividade nacional.

Campeão Paranaense: 22 vezes (1925, 1929, 1930, 1934, 1936, 1940, 1943, 1945, 1949, 1958, 1970, 1982, 1983, 1985, 1988, 1990, 1998, 2000, 2001, 2002, 2005, 2009)

Campeão Torneio Início: 6 vezes (1936, 1947, 1955, 1958, 1987, 1988)

Campeão Copa Paraná: 2 vezes (1998, 2003)

Campeão Copa Sesquicentenário do Paraná: 1 vez (2003)

Campeão Campeonato Brasileiro: 1 vez (2001)

Vice-campeão Campeonato Brasileiro: 1 vez (2004)

Campeão Campeonato Brasileiro – série B: 1 vez (1995)

Vice-campeão Copa Libertadores: 1 vez (2005)

Terceiro colocado Copa Sul-Americana: 1 vez (2006)

#### 4.2.1.2 Comunicação

O público sócio-torcedor do Clube Atlético Paranaense é expressivo e constitui parte importante da receita do clube, sendo a terceira maior fonte de renda (depois de venda de jogadores e televisão). Apesar disso, segundo entrevista cedida no dia 16 de junho de 2010, não há um planejamento de comunicação voltado para este público do clube. Visando estabelecer uma comunicação, faz-se necessário à elaboração de um planejamento que vise a valorização e um melhor relacionamento com este público.

#### 4.2.2 Diagnóstico

##### 4.2.2.2 Situação atual

Apesar de não haver um planejamento de comunicação que oriente as ações desenvolvidas pelo Atlético Paranaense com os sócio-torcedores, algumas ações de marketing e relacionamento já são desenvolvidas, tais como:

- Cobrança de pênaltis nos intervalos dos jogos,
- Sócio que comemora seu aniversário no dia do jogo do Atlético-PR assiste à partida no camarote com um acompanhante;
- E-mail marketing de campanhas promocionais (dia das mães, dia dos pais, dia dos namorados, dia das crianças, entre outras)
- Mensagem de Natal
- Ações que promovam os patrocinadores

Essas ações, apesar de terem como objetivo a comunicação com o sócio e a interação dos mesmos com o clube se mostra falha, conforme resultados da pesquisa de opinião pública realizada com uma amostragem dos sócio-torcedores do clube.

Analisando tal situação, um dos pontos positivos a serem considerados é a percepção do clube quanto à importância deste público, e de estabelecer um

relacionamento com o mesmo. Também se pode destacar o fato de que o clube se utiliza de elementos característicos do futebol para desenvolver algumas destas ações, em um ambiente que o público já está familiarizado e tem interesse em participar, como por exemplo a cobrança de pênaltis durante o intervalo do jogo.

Já como pontos negativos observam-se primeiro que o clube não possui um planejamento que oriente a realização destas ações, tornando-as pontuais e isoladas. Outro ponto de grande importância é a forma com que o clube percebe seus sócios. Esses são considerados clientes, ou seja, um público externo a organização e com grande potencial consumidor. Porém, por serem a terceira maior fonte de renda do clube, e após um determinado período de associação terem direito a voto em algumas decisões administrativas do clube, este público deveria ser tratado como um público interno, parte integrante da organização. Ainda, os sócios constituem a grande maioria do público total de torcedores presentes nos jogos (ocupam cerca de 82% do estádio)<sup>11</sup>, e por isso é um grande motivador do time em campo, que pode influenciar indiretamente no desempenho da equipe e conseqüentemente na imagem do clube.

#### 4.2.2.3 Pesquisa

Conforme pesquisa de opinião realizada entre os meses de setembro e outubro de 2010, apenas 33% dos entrevistados consideram a comunicação excelente ou muito boa. O restante, 67% da amostra, classificou a comunicação desenvolvida pelo clube como regular, ruim, muito ruim ou, ainda, não há comunicação.

Quando questionados quais canais de comunicação são mais utilizados para se manter informado sobre o Atlético Paranaense, 52% das respostas dos entrevistados optam por se informar pela internet, seja através do site oficial (25%), de sites não-oficiais (14%) e através de sites de esporte (13%). As outras opções englobam: jornais impressos, jornal do clube, emissoras de TV, rádios e Twitter.

---

<sup>11</sup> Dados retirados da entrevista concedida pelo departamento de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense (ANEXO 01).

Um fator coletado pela pesquisa foi o assunto que os sócios têm maior interesse em saber e, conseqüentemente, o assunto que mais procuram. Nesta pergunta as respostas variaram entre: Arena da Baixa/Copa 2014 (15%), contratação e vendas dos jogadores (22%), diretoria (6%), promoções (5%), próximos jogos (18%) e time e jogadores (34%).

Outro ponto importante avaliado na pesquisa foi o a opinião dos sócios sobre o melhor meio de comunicação para receber notícias exclusivas. Apesar de grande diversidade nas respostas, 40% acreditam que o e-mail é o melhor meio de comunicação entre o clube e os sócios. Logo em seguida, ficou o site oficial do clube (17%) e o terceiro meio foi uma revista mensal (14%). As outras opções foram: jornal entregue em casa (8%), outros (6%), Twitter (6%), jornal distribuído nos jogos (4%), SMS (3%) e sistema de som no estádio (2%).

Conforme o resultado das perguntas abertas da pesquisa, já citados anteriormente, também foi identificada uma série de vantagens que os sócios gostariam de ter, e as informações que gostariam de obter com mais facilidade e maior frequência,

#### 4.2.2.4 Oportunidades

Considerando a situação atual e os dados coletados na pesquisa de opinião, pode-se afirmar que a comunicação pode ser melhorada em alguns aspectos. Para os sócios, uma boa comunicação será aquela que apresente as informações que lhe parecem mais pertinentes nos meios de comunicação que os sócios mais usam, ou tem maior facilidade quanto ao acesso.

Sendo assim, as informações que devem ter uma maior divulgação são: time e jogadores, transações, jogos, Arena/Copa 2014 e assuntos referentes à diretoria do clube. Deve-se desenvolver um planejamento de comunicação que preze pela transparência e que priorize meios de comunicação como site oficial, e-mail e revista mensal, mas que não deixe de utilizar outros meios.

O planejamento deve ter como objetivo a valorização do sócio-torcedor e deve ressaltar a importância que este público exerce dentro do clube. O planejamento ainda pode promover uma maior interação entre o clube e os sócios,

através da realização de ações de relacionamento e do estabelecimento de novas parcerias.

#### 4.2.3 Prognóstico

Mediante a interferência deste projeto na presente realidade da organização, podendo ser adaptado e negociado com a diretoria, haverá uma mudança no sentido de estabelecer o relacionamento entre sócio-torcedores e o clube, e a partir deste garantir a fidelidade e o alcance dos interesses de ambas as partes. Caso contrário, em situações de crise tais como a interdição do estádio para a reforma da Copa 2014, ou mau desempenho do time nos campeonatos que disputa o número dos associados poderá cair drasticamente e a imagem do clube para com esse público pode vir a ser prejudicada.

### 4.3 PLANEJAMENTO

#### 4.3.1 A organização

O Clube Atlético Paranaense, fundado em 1924, é um dos clubes paranaenses de maior destaque a nível nacional. O clube é reconhecido por sua infra-estrutura moderna, administração profissional e qualidade. Contando com um público de 20.124 sócio-torcedores, apresenta um bom potencial de marketing para seus patrocinadores e parceiros, além de ter a imagem de sua marca relacionada aos sentimentos de paixão e raça.

#### 4.3.2 Apresentação do Projeto “Paixão Rubro-Negra”

##### 4.3.2.1 Descrição sumária dos objetivos e das características principais



O presente projeto visa estabelecer a comunicação entre sócio-torcedores e o Clube Atlético Paranaense, com o fim de criar um relacionamento contínuo e transparente, a valorização dos sócio-torcedores e o entendimento de suas necessidades e vontades. O projeto é caracterizado por uma abordagem simples e informal, de fácil entendimento e ações que incitem e reavivem a paixão dos sócios pelo Clube, a fim de fazer com que eles se sintam parte do Clube. Sendo assim, as ações propostas terão formato de ações de comunicação interna, visando o tratamento do sócio como alguém que realmente pertence ao corpo do Clube e não é apenas um cliente externo.

#### 4.3.2.2 Indicação dos responsáveis

Os responsáveis pela implementação, execução e controle do projeto no Clube Atlético Paranaense são profissionais alocados no setor administrativo, com formação nas áreas de Comunicação, Design e Marketing e, especificamente, o setor de relacionamento.

#### 4.3.2.3 Investimentos necessários

O investimento necessário será para o desenvolvimento da revista e da *newsletter*, reformulação do site, custeamento de eventos e concursos culturais e materiais necessários. Além disso, será de extrema importância investir em profissionais das áreas de Comunicação e Marketing capacitados para implementar e gerir toda a proposta desse plano.

#### 4.3.2.4 Resultados esperados

Com esse projeto, espera-se que os sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense sintam-se realmente importantes para o funcionamento do clube, não somente como forma de captação de recursos, mas como parte integrante dele. A partir da criação de canais oficiais de comunicação periódicos, a informação

transmitida será verdadeira e esclarecedora e a resposta dos sócio-torcedores a essa, de forma constante devido à periodicidade, possibilitará, em curto prazo, a comunicação de mão- dupla entre organização e público. Dessa forma, será possível, em médio prazo, estabelecer um relacionamento contínuo e fidedigno entre público e organização, minimizando conflitos e perdas de associados em ocasiões específicas, como no caso do fechamento do estádio para a reforma para a Copa do Mundo de 2014, além da construção da memória coletiva do Clube pelos associados, por meio do envio de materiais e dados. Um benefício que também pode ser alcançado em longo prazo é a agregação de mais sócios ao Clube, perante a proposta oferecida por esse projeto.

#### 4.3.3 Público

O público-alvo deste planejamento de comunicação são os sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense, do sexo feminino e masculino, de todas as faixas etárias. (Total estimado em 20.124 sócios.)

#### 4.3.4 Estratégia Geral

Para que as metas desse projeto sejam alcançadas faz-se necessário que o Clube Atlético Paranaense adote estratégias de transparência, novo posicionamento e volte suas ações para o sócio torcedor.

A transparência é fundamental nos processos administrativos do Clube, pois estes serão reportados aos sócio-torcedores nos veículos de comunicação propostos, como requerido pelos primeiros na pesquisa realizada anteriormente. Além da apresentação dos dados administrativos, a transparência faz-se de extrema necessidade, pois torna o Clube mais aberto aos sócios, capacitando-os a formar uma opinião própria sobre os assuntos relacionados à organização e deixando-os a vontade para enviar essas informações a fim de aprimorar os processos.

Já o posicionamento do CAP deve transpassar somente o fato de ser o time para quem os associados torcem, deve se estabelecer como um clube ao qual os sócio-torcedores realmente fazem parte e participam ativamente, sendo ouvidos e

levados em consideração na tomada de decisões e valorizados como parte fundamental.

Todas as ações desse projeto devem ser orientadas para dar valor aos sócio-torcedores, pois, como foi constatado na pesquisa, grande parte desses não se sente parte do clube, apenas visto como uma forma de arrecadar mais verba para o Clube. Assim sendo, todas as ações terão como norte ressaltar a importância dos sócio-torcedores como apoiadores do time e do Clube e também com papel fundamental na estrutura organizacional.

É imprescindível ressaltar que todas as ações desenvolvidas neste projeto deverão ser realizadas em conjunto com todos os departamentos do Clube Atlético Paranaense que estejam envolvidos de alguma forma com a comunicação com os públicos ou com a manutenção da imagem da empresa, como por exemplo, Assessoria de Comunicação, Departamento de Comunicação e Departamento de Marketing.

#### 4.3.5 Programas de atividades

As presentes ações derivam da estratégia utilizada, de valorização do sócio torcedor, e são de curto e médio prazo, em um período variável de 1 a 2 anos.

##### 4.3.5.1 Reformulação do site

O Clube Atlético Paranaense já possui um domínio exclusivo para o plano do Sócio- torcedor e o conteúdo abrange somente as opções de plano Sócio – torcedor e uma área para *login*. Porém, essa ferramenta poderia ser mais bem aproveitada, visto que a maioria dos sócios desconhece ou não possui o *login* e a senha.

Este planejamento propõe uma reformulação do site, não graficamente, mas em termos de conteúdo, acessibilidade e utilidade, sem alterar o domínio atual ([www.sociofuracao.com.br](http://www.sociofuracao.com.br)).

##### a) Conteúdo

O conteúdo será de acesso exclusivo aos sócios cadastrados e será produzido diariamente, vinculando notícias do Site Oficial do CAP que digam respeito ao time, tabela, resultados e demais informações referentes ao esporte a notícias exclusivas para esse público. As editorias exclusivas serão atualizadas duas vezes por semanas, de acordo com a tabela dos campeonatos e tratarão de assuntos pertinentes a rotina do Clube Atlético Paranaense e aos interesses dos associados. Para aumentar a interatividade, será disponibilizado um link do Twitter oficial do Sócio – Torcedor (@sociofuracaooficial) com atualizações simultâneas, um link para a Rádio Furacão e um para a Tv Furacão. O site contará com uma Galeria de Fotos, que será composta por fotografias enviadas pelos próprios sócios em jogos, viagens e quaisquer ocasiões em que esse esteja demonstrando sua paixão pelo time. Ainda com foco na interatividade com o sócio, será possível o envio de arquivos de vídeo ou áudio para compor a Galeria de Vídeo. Os cinco mais reproduzidos serão veiculados na Rádio ou TV Furacão. Também será criada uma Galeria Mensal dos Aniversariantes, publicada no site e também na revista a ser enviada para os sócios.

Considerando que o apoio da torcida é fundamental para um bom desempenho do time, será criado um Painel de mensagens de apoio para os jogadores, também de acesso exclusivo para os sócios. As mensagens enviadas serão filtradas por um moderador para evitar constrangimentos e as 20 melhores mensagens vão compor um mural no vestiário da Arena.

Para tornar o acesso ao site mais lúdico, o sócio terá acesso a enquetes e jogos de perguntas no formato de *quizz* semanalmente. O resultado das enquetes será publicado no site e na *Newsletter*.

As promoções e concursos exclusivos para sócios serão lançados via e-mail e somente os cadastrados com *login* e senha no site do sócio-torcedor poderão participar. Essa restrição visa incentivar o acesso constante ao site e torná-lo uma ferramenta estratégica. A lista de estabelecimentos parceiros onde os associados poderão obter benefícios mediante a apresentação do *Smart Card* também fará parte do conteúdo do site.

#### b) Fluxograma de informações do site

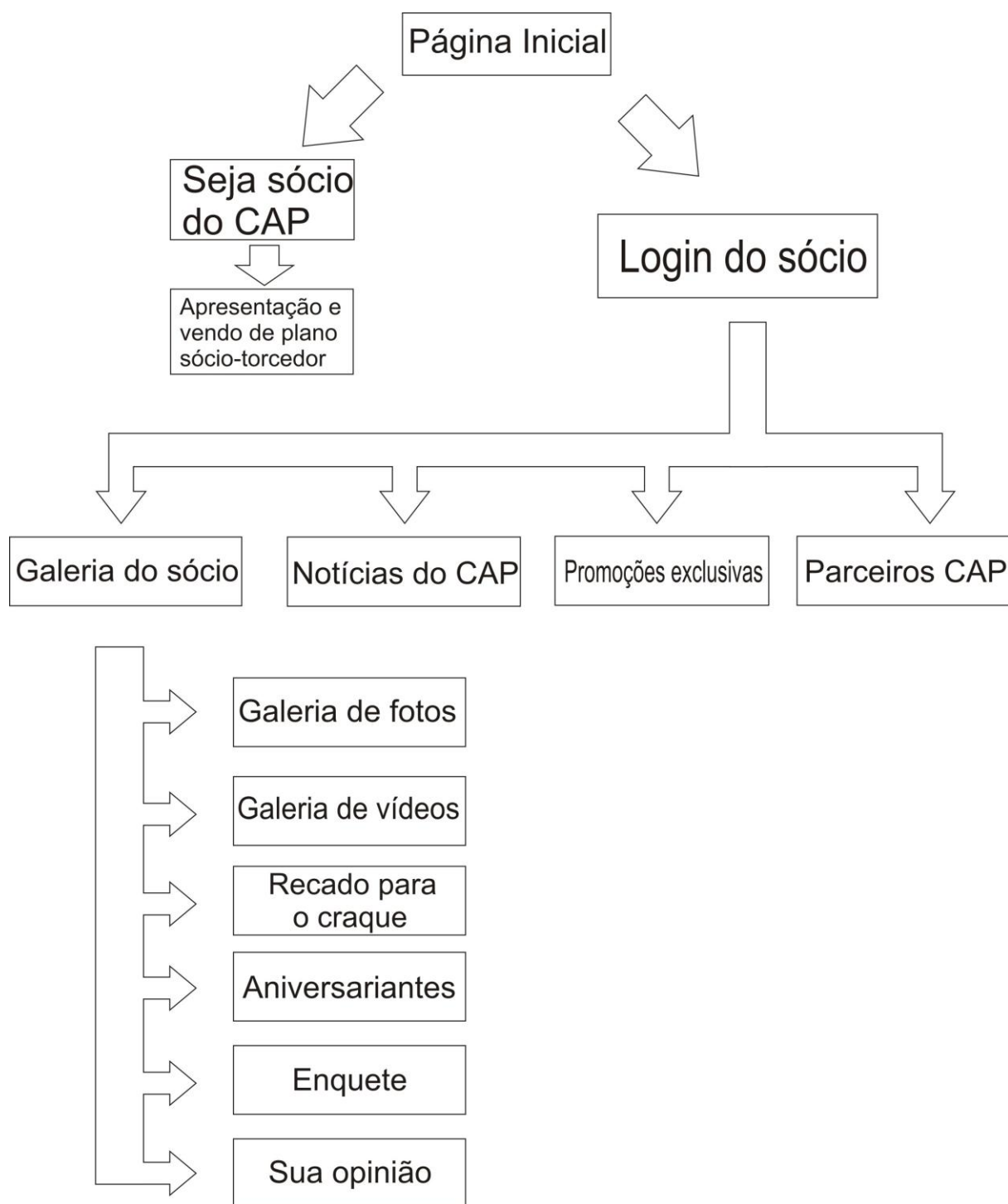


FIGURA 12 – FLUXOGRAMA DE INFORMAÇÕES DO SITE

Ao entrar no site, o internauta verá dois links:

- **Seja sócio do CAP:** este link dá acesso à apresentação do plano de sócio-torcedor, com objetivo de comunicar preços e vantagens oferecidas. Também haverá uma caixa de texto onde o internauta poderá entrar em contato com o setor responsável para realizar a compra do plano.

- **Login de sócio:** na primeira vez que o sócio-torcedor acessar este *link*, será pedido dados básicos a fim de criar o seu cadastro no site, e junto criar um nome referente ao seu *login* com respectiva senha, para que o acesso seja exclusivo daquele usuário, possibilitando-o interagir com o clube por esta página. Será possível cadastrar um nome, e-mail, uma foto e senha.

O cadastro e *login* no site servirão como base para toda a parte de interatividade entre sócio e clube. Sendo realizado desta forma, o clube terá o e-mail atualizado de todos os sócios, dando uma garantia maior de que todas as informações enviadas por e-mail pelo clube, exclusiva para sócio-torcedores, serão recebidas e lidas, assim como todas as informações divulgadas no site de sócio torcedor. Todo o sócio que quiser participar de qualquer ação ou promoção do clube terá que, obrigatoriamente, ter um cadastro e *login* no site de sócio-torcedor. Esta é mais uma maneira de garantir ao clube um contato mais direto e constante com este público.

Após ter efetuado *login* no sistema, o internauta encontrará o *link* “Galeria do Sócio”, o qual será o acesso principal a toda a interatividade fornecida pelo site para o internauta. Nesta página, serão encontrados os seguintes links:

- **Galeria de fotos:** nesta página, o clube postará algumas fotos da última partida, alternadas entre fotos de jogo e fotos dos sócio-torcedores. Haverá também uma sessão em que serão postadas fotos enviadas pelos próprios sócios, a fim de incentivar a participação deles no conteúdo do site. Ao final da página, haverá um *link* para que o sócio possa enviar a sua foto para o site, cabendo ao administrador do site avaliar a qualidade e conteúdo da foto, para possível publicação.

- **Galeria de vídeo:** esta página possibilitará ao internauta postar para publicação um vídeo gravado por ele mesmo durante as partidas, ou até mesmo em momentos fora do jogo, em que o time seja citado. Também aqui cabe a avaliação do administrador para avaliar a publicação ou não do vídeo. Esta galeria é interessante para todos os internautas, pois poderá apresentar vídeos de uma mesma jogada ou acontecimento de diferentes ângulos do estádio.

- **Recado para o craque:** esta parte do site será aberta para que os sócios possam mandar mensagens de apoio ao time ou aos jogadores especificamente. Serão excluídas pelo administrador mensagens ofensivas ou de conteúdo impróprio, e as mensagens aceitas serão publicadas nesta mesma galeria, sendo que as mais

interessantes poderão ser publicadas também na *newsletter* semanal do clube para os sócios. Será possível também aos jogadores responderem as mensagens mais interessantes, criando um vínculo mais próximo entre jogadores e sócios.

- **Aniversariantes:** Uma relação com datas, nomes e fotos dos sócio-torcedores e jogadores aniversariantes do mês, a fim de dar uma proximidade entre jogadores e sócios.

- **Enquete:** poderão ser realizadas enquetes dos mais diversos assuntos relacionadas ao clube, desde opiniões sobre o time, diretoria, ou até mesmo uma avaliação dos meios usados para estabelecer a comunicação com os sócio-torcedores. A renovação das perguntas das pesquisas a cada semana é fundamental para que o sócio se habitue a freqüentar a página e responder, criando mais um meio de avaliação de todos os tipos de ações do clube.

- **Sua Opinião:** esta última página fará perguntas sobre um determinado assunto para os sócios, incentivando-os a responder para se ter um feedback das ações de comunicação do clube, ou das decisões tomadas no âmbito esportivo do time.

Ao lado do *link* “Galeria do sócio”, serão encontrados mais três *links*, sendo eles:

- **Notícias do CAP:** lugar do site onde aparecerão as notícias do time, sendo divulgadas junto com o conteúdo do site oficial.

- **Promoções:** aqui serão listadas as possíveis promoções oferecidas pelo clube exclusivas para sócio-torcedores, assim como a divulgação das formas de como participar delas.

- **Parceiros CAP:** espaço reservado aos patrocinadores do CAP, com links, propagandas de produtos e tudo o mais o que interessar aos patrocinadores divulgarem. Em todas as páginas também poderão aparecer pequenas divulgações e propagandas dos patrocinadores, no canto direito da tela, sem contudo interferir ou poluir visualmente o layout do site.

#### c) Divulgação do site reformulado

Para comunicar aos associados da reformulação e dos benefícios do site do sócio-torcedor serão enviados e-mails informativos e também avisos no sistema

interno de som no estádio, no início e no intervalo das partidas. Na mesma identidade gráfica do informativo enviado por e-mail, será produzido um banner que ficará no Espaço Sócio Furacão (ANEXO 04)

#### 4.3.5.2 Parcerias em estabelecimentos específicos

Como identificado na pesquisa, os sócios gostariam de obter benefícios em outros estabelecimentos, além da Arena Store e da Atlético Paranaense Academia, contudo, esses benefícios são associados ao futebol e ao Clube. Sendo assim, será desenvolvido um material que apresente as vantagens de estabelecer parcerias e/ou patrocinar o CAP (ANEXO 06). O intuito desse material é ser apresentado durante reuniões de venda com possíveis parceiros, para demonstrar o tamanho do mercado representado pelos sócios- torcedores. Algumas sugestões de segmentos de mercado a serem abordados: estacionamentos, lojas de artigos esportivos, agências de viagens e frete de ônibus e vans, redes de hotelaria e de alimentação.

#### 4.3.5.3 *Newsletter*

Com o intuito de criar um veículo de comunicação oficial do CAP, com periodicidade semanal, que transmita as informações mais relevantes, com baixo custo, propõe-se a formulação de uma *Newsletter* – Furacão News, em 23 cm X 50 cm, passível de variações, a ser enviada por e-mail, de acordo com o cadastro no site sócio furacão (ANEXO 05)

##### a) Conteúdo

A Furacão News mesclará notícias sobre o time com assuntos pertinentes ao Clube e matérias exclusivas para os sócios. Sua composição é de 7 (sete) editorias e um espaço para anunciante. Por se tratar de um veículo *online*, caso haja necessidade, seu formato pode ser alterado, perante fatos ou eventos relevantes, sem custo adicional. As editorias “Balanço da Semana”, “Diretoria” e “Opinião de



quem entende” tratarão, respectivamente, do resumo da última rodada do campeonato vigente, notícias da diretoria e uma coluna de uma pessoa de destaque no cenário esportivo e jornalístico sobre assuntos relacionados ao CAP. As editorias “Enquete do site” e “Foto da Semana”, são relacionadas diretamente ao site sócio-furacão, compostas por informações oriundas de atividades realizadas na web. Já a “Palavra do Craque” traz uma mensagem de um jogador de destaque sobre a importância da presença dos sócio-torcedores nas partidas.

#### 4.3.5.4 Revista Paixão Rubro-Negra

A Revista Paixão Rubro-Negra tem como objetivo criar maior contato e valorizar o sócio-torcedor, por esse motivo, todas as editorias serão focadas em experiências de sócio-torcedores com o clube e em informações requeridas por esses durante a pesquisa.

A Paixão Rubro-Negra será produzida em tamanho 20 cm X 28 cm, papel *couché* 150mg, com 28 páginas. Terá periodicidade mensal e será entregue nas residências dos sócio-torcedores, perante endereço informado durante o *login* no site do sócio-torcedor.

##### a) Conteúdo

A revista será composta por 13 editorias fixas. A primeira é o Editorial, escrito pelo presidente, especialmente para os sócio-torcedores. As editorias “Seu Amor pelo Atlético”, “Glórias do Passado” e “Eu estava lá” possibilitam aos sócios que enviem fotos e contem histórias da sua vida relacionadas com a história do CAP, ou seja, são completamente feitas pelos sócio-torcedores. Nas editorias “Perfil do Jogador”, “Estrela Rubro-Negra” e “Longe da Arena, Perto do Coração”, serão realizadas matérias com jogadores atuais do CAP, pessoas famosas que torcem pelo time e antigos jogadores do Clube, respectivamente. Já em “Fala, campeão”, “E o vencedor é...”, “Espaço Cultural” e “Concursos” serão divulgadas notas de opinião dos sócios, postadas no site e selecionadas, ganhadores das promoções anteriores,

manifestações artísticas como desenhos, poemas, crônicas e demais que envolvam a temática do futebol e do CAP e regulamentos e notícias das promoções e concursos vigentes, respectivamente. Por fim, nas editoriais “Produtos”, “Editoria Especial” e “Aniversariantes do mês” conterão produtos licenciados pelo CAP, matérias especiais sobre temas relevantes e os sócio-torcedores que fazem aniversário durante o mês. A revista contará com 6 (seis) espaços para anúncios publicitários.

#### 4.3.3.5 Concurso Cultural “Camisa Rubro-Negra só se veste por Amor”, para Design da Camiseta do Sócio-Torcedor

Uma das vantagens desejadas pelos sócio-torcedores durante a pesquisa foi a obtenção de uma camiseta exclusiva para os sócios, para tal fim, realizaremos um Concurso Cultural “Camisa Rubro-Negra só se veste por Amor”, para a criação do Design da Camiseta. O vencedor ganhará 6 (seis) meses de mensalidade gratuita, será entrevistado pela revista Paixão Rubro Negra e assistirá a uma partida no camarote com direito a um acompanhante. A campanha será lançada pelo site e Twitter oficiais do sócio-torcedor no dia 20 de junho e as inscrições das peças poderão ser feitas até o dia 26 agosto. Durante esse período, serão divulgadas notícias semanais através da Furacão News e mensais na revista Paixão Rubro Negra sobre o andamento da campanha. A decisão do ganhador será feita por uma comissão julgadora composta pelo Diretor de Marketing, Presidente do Clube, um assessor de comunicação e o editor da revista Paixão Rubro Negra. O resultado será divulgado através do site oficial do CAP e do sócio-furacão, Twitter de ambos e sistema de som do estádio.

#### 4.3.3.6 Campanha “Café com o Presidente” - Aniversário do Clube Atlético Paranaense – 87 anos

Para comemorar os 87 anos do CAP, será realizado um café da manhã no dia 26 de março de 2011, sábado, às 10 horas, nas dependências da Arena da Baixada. Para a participação no evento, será realizado um concurso cultural via site,

os interessados devem responder a pergunta “Por que eu devo tomar café da manhã com o presidente do Atlético no dia do aniversário do Clube?”. As 200 (duzentas) melhores respostas serão premiadas com o comparecimento no evento. A divulgação da campanha terá início juntamente com a estréia do CAP no Campeonato Paranaense, por meio do site e Twitter oficiais do Sócio-torcedor e sistema de som no início e no intervalo dos jogos. As respostas devem ser enviadas até o dia 1º de março de 2011 e os resultados serão julgados pelo próprio presidente do Clube, juntamente com a Assessoria de Comunicação. O resultado será divulgado dia 19 de março por e-mail e telefone para os ganhadores e pelo site para os demais e os ganhadores terão que confirmar suas presenças até o dia 23. Após a realização do evento, uma matéria será realizada e publicada na Revista Paixão Rubro Negra.

#### 4.3.4 Determinação de recursos necessários

Para a execução dessa proposta serão necessários recursos humanos, materiais e físicos.

Quanto aos recursos humanos, será necessário um profissional com conhecimento de design gráfico para diagramar a *Newsletter* e a Revista, jornalistas para produzirem matérias para o site, a *Newsletter* e a Revista, fotógrafos para fazerem a cobertura dos eventos, profissionais com conhecimento de Marketing para fecharem parcerias com outras empresas para aumentar os benefícios dos sócio-torcedores em estabelecimentos credenciados pelo CAP, um profissional de *web design* para a reformulação e manutenção do site sócio furacão e profissionais de Relações Públicas para coordenar os esforços a fim de atingir os objetivos dessa proposta, realizar estudos dos públicos e analisar as respostas em relação a cada ação tomada, além de serem responsáveis finais pela área de relacionamento no Clube Atlético Paranaense.

Em relação aos recursos materiais, serão utilizados computadores com programas editores de imagem como CorelDraw, Windesign e Photoshop para a produção da *Newsletter* e da Revista e um banner para a divulgação da reestruturação do site no Espaço Sócio Furacão, localizado na Arena da Baixada.

Para a realização do evento em comemoração ao aniversário do CAP, será necessário um espaço físico dentro da Arena da Baixada, como um Salão, onde seja possível montar uma estrutura com outro tipo de material necessário: mesas e cadeiras para acomodação de todos os convidados.

Quanto a recursos financeiros, será necessária uma verba mensal para a produção e o envio das revistas Paixão Rubro Negra para todos os associados do Clube. Em se tratando da reformulação do site, essa será feita pelo profissional de *web design*, mas para a sua divulgação, será confeccionado um banner a ser exposto no Espaço Sócio Furacão que gerará custos para o Clube. Para o concurso cultural da escolha da camiseta do Sócio- torcedor, recursos financeiros para a produção dessas camisetas e para o evento de aniversário do CAP, verba para o pagamento do café da manhã e a produção das canecas que serão distribuídas como brindes.

#### 4.3.5 Custos

- Reformulação do Site

Para a reformulação do site Sócio- Furacão e para demais ajustes necessários no decorrer do processo, faz-se necessária a presença de um *webdesigner*. Visto que, como citado anteriormente, todo o controle do Projeto Paixão Rubro- Negra será feito através do site, o profissional de *web design* continuará exercendo papel fundamental na adição dessas funções ao site, além da manutenção permanente do mesmo para evitar problemas. Segundo o Catho, plataforma virtual para cadastro de currículos profissionais, o piso salarial de um *webdesigner* é de R\$ 1.200,00 mensais. Para a produção do banner informativo que será exposto no Espaço Sócio – Furacão, estima-se o custo de R\$ 27,00 pelo metro quadrado. Assim, o custo total da reformulação do site seria de R\$ 1.227,00 reais no primeiro mês e apenas o salário do profissional de *web design* nos meses seguintes.

- Revista Paixão Rubro Negra

Para a produção das revistas Paixão Rubro Negra serão necessários três jornalistas, ao menos, um para fazer a diagramação e dois para fazerem matérias. Segundo o SINDIJOR -PR (Sindicato de Jornalistas do Paraná), o piso salarial de um jornalista é de R\$2049,00. Sendo necessários três jornalistas para a realização da revista, o gasto seria de R\$ 6147,00 mensais. É importante ressaltar que os mesmos profissionais realizarão a *Newsletter*.

Ainda para a produção, o custo de uma revista de até 32 páginas em papel *couché* importado brilhante de 150 gramas é de R\$ 0,71, por unidade. Visto que 20.124 sócio-torcedores receberão a revista, essa gerará um custo de produção de R\$ 14.288, 04. Para o envio de pacotes via Mala Direta que pesem de 150 a 200 gramas, via Correios, o custo é de R\$ 1,22. Considerando todos os sócio-torcedores, o custo de envio mensal da revista é de R\$ 24.551,28.

Sendo assim, cada revista custará, aproximadamente, R\$ 2, 23 por sócio-torcedor, mensalmente. É importante considerar que cada associado paga R\$ 70,00 mensais, referentes ao programa de sócio-torcedor, ao Clube Atlético Paranaense, no mesmo período.

- Concurso Cultural para a Produção da Camiseta do Sócio – Torcedor

Para a produção das camisetas geradas pelo concurso cultural, estima-se um gasto de R\$ 118.116,00, visto que cada camiseta, com a mesma estampa, em diferentes tamanhos (P, M, G, GG) e modelos (tradicional ou *baby-look*) é cobrado um valor unitário de R\$ 9,00.

O vencedor da promoção ganhará seis meses de associação ao Clube sem custo, assim, ele deixará de faturar R\$ 420,00, que devem ser somados aos gastos provenientes dessa campanha. Sendo assim, o custo desse Concurso Cultural para o Clube Atlético Paranaense será de R\$ 181.536, 00.

- Campanha de Aniversário do Clube Atlético Paranaense – 87 anos

Para a realização do café da manhã com o presidente, foi orçado um custo de R\$ 6,80 por pessoa. Considerando que 200 sócios ganharão a promoção e

diversos funcionários estarão trabalhando nesse evento, estimou-se uma média de 250 (duzentas e cinquenta) pessoas. Assim sendo, o café da manhã teria um custo de R\$ 1.700,00 para o CAP.

Para a produção dos brindes que serão distribuídos aos sócios- torcedores durante esse evento orçou-se em R\$ 7,30 cada caneca produzida em porcelana com impressão em dois lados, com símbolo do Clube Atlético Paranaense e inscrição dos 87 anos. Novamente, levando em consideração um público de 250 presentes, os brindes custariam no total, para o Clube, R\$ 1825,00. Ainda foi estimado o custo de 4 (quatro) garçons para servir o evento, levando em consideração que o preço médio de uma hora de serviço é R\$ 20,00 e café da manhã duraria no máximo 3 horas, os quatro profissionais custariam R\$ 240,00. Sendo assim, o custo total do evento seria de R\$ 3.765,00.

Através dos custos detalhados de cada ação do Projeto Paixão Rubro Negra, considerando ainda os salários de um profissional de Relações Públicas, aproximadamente R\$ 1.543,00 segundo dados do CONFERP – Conselho Federal de Relações Públicas, um profissional de Marketing para efetivar as parcerias, R\$ 2.000,00, e um fotógrafo para a realização da documentação dos eventos propostos e prestação de serviços, R\$ 700,00, o valor total para a realização desse projeto, em todo o ano de 2011, resulta em R\$ 777.252, 84. Porém, estima-se que o Clube Atlético Paranaense receba, aproximadamente, R\$ 16.904.160,00, por ano com a mensalidade do Programa Sócio-Torcedor, sendo assim, os custos do Projeto Sócio Torcedor representam apenas 4,59% do total arrecadado com as mensalidades, por ano. Ainda, é pertinente ressaltar que o valor de R\$ 777.252,84 , se dividido por todos os sócio-torcedores do Clube Atlético Paranaense representa uma despesa de R\$ 38, 63 anuais para cada um ou, aproximadamente, R\$ 3,22 mensais. Nesses custos, apenas ações promocionais fixas já realizadas pelo Clube não foram contabilizadas.

#### TABELA 05 – CUSTOS DO PROJETO PAIXÃO RUBRO-NEGRA

Reformulação do site / 1º mês	
	Custo
Web Designer	R\$ 1.200,00
Banner informativo	R\$ 27,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 1.227,00</b>

Revista Paixão Rubro-Negra - Custo mensal			
	Unidade	Qtde.	Total
Jornalistas	R\$ 2.049,00	3	R\$ 6.147,00
Revista	R\$ 0,71	20124	R\$ 14.288,04
Envio - Correios	R\$ 1,22	20124	R\$ 24.551,28
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 44.986,32</b>

Concurso Cultural - Camiseta do sócio			
	Unidade	Qtde.	Total
Camisetas	R\$ 9,00	20124	R\$ 181.116,00
Isenção mens. do ganhador	R\$ 70,00	6	R\$ 420,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 181.536,00</b>

Campanha de aniversário - 87 anos			
	Unidade	Pessoas	Total
Café da manhã	R\$ 6,80	250	R\$ 1.700,00
Caneca	R\$ 7,30	250	R\$ 1.825,00
Garçom	R\$ 60,00	4	R\$ 240,00
	<b>TOTAL</b>		<b>R\$ 3.765,00</b>

Profissionais do projeto - Mensal	
	Salário
Relações Públicas	R\$ 1.543,00
Marketing	R\$ 2.000,00
Fotógrafo	R\$ 700,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 4.243,00</b>





	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Café da manhã com o Presidente													
Avaliação da Campanha Café com o Presidente													
Lançamento da Campanha Camisa Rubro-Negra só se veste por Amor													
Inscrição das peças													
Análise das artes das camisas													
Resultado da Campanha Camisa Rubro-negra só se veste por Amor													
Avaliação da Campanha Camisa Rubro-negra só se veste por Amor													
Elaboração da pesquisa de satisfação													
Aplicação da pesquisa													
Ajustes ao planejamento estratégico de comunicação													

\*Dezembro de 2010.

\*\* Janeiro, Fevereiro, Março, Abril, Maio, Junho, Julho, Agosto, Setembro, Outubro, Novembro e Dezembro de 2011.

#### 4.3.7 Instrumentos de controle

A fim de averiguar os resultados das ações realizadas a partir do Projeto Paixão Rubro-Negra, pesquisas e enquetes serão disponibilizadas no site Sócio – Furacão. Após a realização do *login* no site, ainda na página inicial, se encontrarão questionários sobre os projetos em andamento e já encerrados, para que a opinião do sócio provenha uma constante melhora nos processos comunicacionais entre esse e o CAP. No final de um ano, em novembro de 2011, uma nova pesquisa de opinião pública, similar àquela realizada a fim de colher dados para a realização do presente projeto, deve ser aplicada, objetivando constatar se houve mudança em relação à percepção dos sócio-torcedores para com a comunicação do Clube

Atlético Paranaense, bem como para perceber quais ações são melhores recebidas e até preferidas pelos sócios e quais são os pontos a melhorar.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para as organizações futebolísticas, é importante o estabelecimento de uma comunicação efetiva com o seu público de torcedores, pois é um público que de certa forma influencia os objetivos e o desempenho da organização. Recentemente, alguns clubes têm adotado planos de sócio-torcedores, no objetivo de aproximar e fidelizar o torcedor do clube. Assim, este sócio-torcedor passa a ter um papel mais importante na vida desta organização. Com isto, faz-se necessário criar um vínculo maior com este tipo de público, estabelecendo uma comunicação de duas mãos onde ambas as partes obtém benefícios: o sócio pode participar ativamente dos assuntos relacionados ao clube e conhecê-lo melhor, fazendo parte da sua história, e assim agregar mais valor a organização. Por outro lado, o clube ganha não apenas no retorno financeiro, na mensalidade e compra de produtos, mas também potencializa a sua imagem devido ao fato de reunir pessoas interessadas e que possuem “paixão” pelo clube.

Ao estabelecer tal comunicação entre clube e sócios, é imprescindível que ela seja planejada, procurando conhecer as características do seu público, os meios mais efetivos para se relacionar com ele, a forma e recepção da mensagem, além de entender os seus anseios e necessidades. O planejamento também é fundamental para que esta comunicação seja contínua, e ajude a atingir os objetivos da organização, buscando sempre o equilíbrio entre as partes. Neste panorama, o profissional de Relações Públicas exerce papel essencial para realizar tal planejamento e orientar toda a comunicação da organização, com todos os seus públicos estratégicos, procurando estabelecer harmonia no ambiente interno e externo da organização. Nas organizações futebolísticas não é diferente: o público de sócio-torcedores pode ser considerado *stakeholder*, aquele público que é influenciado e exerce influência sobre a organização, e por isso faz-se necessário o planejamento de ações de comunicação específico para este público.

Em nosso trabalho, constatamos na pesquisa que o Clube Atlético Paranaense percebe a importância deste público de sócio-torcedores. Entretanto,

conforme mostrado no *briefing* e interpretado no diagnóstico, as ações realizadas com o objetivo de aproximar tal público são desenvolvidas sem existir um planejamento prévio. Isto faz com que as ações sejam dispersas, e também com que a comunicação não tenha uma identidade, um padrão de fácil reconhecimento do público. A falta de um planejamento estratégico de comunicação para o clube, em situações de crise, intensifica a propensão ao desequilíbrio do relacionamento entre clube e sócio-torcedor, o que dificulta a concretização dos objetivos de comunicação.

O projeto “Paixão Rubro-Negra”, apresentado neste trabalho, foi orientado conforme as demandas de comunicação dos sócio-torcedores, identificadas em pesquisa. Ele propõe o desenvolvimento de ações comunicacionais voltadas especificamente para os sócio-torcedores, visando o estabelecimento de um melhor relacionamento e uma maior interação entre ambos. Por este motivo, as ações propostas são interligadas e, apesar de cada uma ser desenvolvida com um propósito específico, em conjunto elas alcançam o objetivo principal, que é a comunicação com o sócio-torcedor. O projeto “Paixão Rubro-Negra” apresenta novos meios de comunicação com o público sócio-torcedor, como a Furacão News e a Revista Paixão Rubro-Negra, uma reformulação do site para os sócios e ações de relacionamento com os mesmos. Com isso, pretende-se manter todos os sócios informados a respeito do que acontece no clube, priorizando os temas pelos quais há maior interesse. A utilização de meios online e impresso têm um maior alcance e facilita o acesso às informações, ao mesmo tempo em que a integração entre os meios desperta o interesse do público e os estimula a estar cada vez mais informados.

Os instrumentos de controle e avaliação pré-estabelecidos no planejamento apresentado buscam medir a eficiência das ações, o alcance dos objetivos e a opinião dos sócios quanto à comunicação. A partir disto podem ser feitas adaptações e ajustes frente às necessidades emergentes e à tomada de decisões do Clube Atlético Paranaense.

Para potencializar o sucesso na implementação deste projeto, recomendamos a contratação de profissional específico da área de Relações Públicas, capacitado para atuar no setor esportivo. Este profissional poderá contribuir para a identificação do perfil do público-alvo, para o desenvolvimento do

planejamento estratégico de comunicação, para o estabelecimento de um relacionamento com os públicos e, ainda, para a manutenção da imagem institucional. Recomendamos também a contratação de estagiários da mesma área para que estes possam obter conhecimentos específicos do mercado esportivo e, com isso, possam contribuir futuramente para o crescimento do setor.

Para a realização deste trabalho, nossa equipe precisou conhecer melhor o nicho esportivo. Apesar de ser um mercado em expansão devido à importância do esporte na vida das pessoas, e pelo fato de que o Brasil sediará os dois maiores eventos esportivos do mundo nos próximos seis anos, nossa equipe encontrou certa dificuldade em obter as informações necessárias referentes à organização. Em se tratando de aplicar teorias e técnicas aprendidas na academia em práticas de mercado visando aprimorá-las, as organizações deveriam ceder mais espaços aos projetos acadêmicos, principalmente os de conclusão de curso, pois estes mostram o interesse profissional dos alunos e já os direcionam para o mercado de trabalho.

A despeito de algumas barreiras que influenciaram direta ou indiretamente no desenvolvimento do nosso trabalho, a criação deste projeto contribuiu de forma positiva à nossa formação. A discussão de assuntos como, por exemplo, as abordagens teóricas mais pertinentes e relevantes ao objeto estudado, ou a definição de quais meios e de que forma seriam aplicadas as ideias do projeto, fizeram com que os integrantes do grupo refletissem sobre como acontece a aplicação de todo o conhecimento adquirido durante o curso, não só no mercado de trabalho, mas na sociedade como um todo. É fato que, apesar das diferentes percepções que cada pessoa tem dos assuntos da área, no final chega-se a um consenso que, na maioria das vezes, vem ao encontro à teoria. Ao término, nos tornamos mais experientes e confiantes quanto à abrangência e a importância da área de Relações Públicas, mesmo esta sendo ainda pouco reconhecida em alguns setores da sociedade. Esperamos que, de alguma forma, o tema pioneiro e a proposta inovadora possam abrir novas portas aos estudantes do curso de RP. Esperamos também comprovar à academia a consolidação e a representatividade do mercado esportivo, em especial o futebolístico, de forma que a grade curricular possa vir a englobar a oferta de disciplinas a respeito de comunicação e esporte, possibilitando uma formação mais diversificada e ampliando as áreas de atuação do profissional de Relações Públicas.

## 6. REFERÊNCIAS

### Livros

ACKOFF, Russell L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1982

AIDAR, Antônio Carlos Kfourir; LEONCINI, Marvio Pereira; OLIVEIRA, João José de. (org). **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**, São Paulo: Editora Loyola, 1983

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Psico-sociologia das relações públicas**. 2ª ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1994

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1996.

ANDRADE, Candido Teobaldo de S. **Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus Editorial, 2004.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. 4 ed. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

AZEVEDO, P.E.M. de. **Manual prático de relações públicas**. Edições de Ouro, 1979.

BRASIL, Lei nº 5.377, de 11 de Dezembro de 1967. Disciplina a Profissão de Relações Públicas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Seção 1. 12/12/1967. p. 12447

BRASIL, Lei nº 7.197, de 14 de Junho de 1984. Institui o "Dia Nacional das Relações Públicas". **Diário Oficial da União**. Seção 1. 15/06/1984. p. 8601

BORDENAVE, Juan Diaz & CARVALHO, Horácio Martins de. **Comunicação e Planejamento**. 2ª Ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1979

CARMONA, Lédio; POLI, Gustavo. **Almanaque do futebol SPORTV**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB Cultural, 2009.

CARVALHO, Horácio Martins. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo, Brasiliense, 1976.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 10ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003..

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição – São Paulo: Ed. Campus, 2004.

DIAS, José Maria A. M. Planejamento organizacional: conceito e tendências. *In* Vasconcellos Filho, Paulo de *et alii*. **Planejamento empresarial: teoria e prática: leituras selecionadas**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1982.

DRUCKER, Peter F. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo : Pioneira, 1993.

FRANÇA, Fábio. **Subsídios para o estudo do conceito de relações públicas no Brasil. Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Póscom-UMESP, a.24, n.39, p.127-154, 1º semestre. 2003

FRANÇA, Fábio. **Públicos como identifica-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRUNIG, James E. **A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional**. Comunicação & Sociedade. São Bernardo do Campo: Póscom-Umesp, <sup>a</sup>24, n.39, 1º sem.2003.

GRUNIG, James E. & HUNT, Todd. **Public Relations Techniques**. New York: Brase College Publishers, 1994.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. **Managing public relations**. Nova York: Holt, Rinehart & Winston, 1984.

GUTERMAN, Marcos. **O futebol explica o Brasil: uma história da maior expressão popular do país**. São Paulo: Contexto, 2009.

HART, Ellen R. Strategic change: reconfiguring operational process to implement strategy. In FABREY, L.; RANDALL, R. M. **The portable MBA in strategy**. New York: John Wiley, 1994.

HUNT, Rodd & GRUNIG, James E. **Public relations techniques**. New York: Brace College Publishers, 1994.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4 ed.** São Paulo: Summus, 2003.

LESLY, Philip. **Os fundamentos de relações públicas e da comunicação.** São Paulo: pioneira, 1995

MARCOVITCH, Jaques. **Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional.** Tese de doutorado FEA/USP, 1972.

MARTINS, Marcos Amancio P. **Gestão Organizacional: planejamento estratégico e marketing.** Rio de Janeiro: Brasport, 2007

MORGAN, Melissa Johnson; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo.** São Paulo: Thomson Learning, 2008.

MOTTA, Paulo Roberto. Dimensões gerenciais do Planejamento Organizacional Estratégico. In: VASCONCELOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antonio de Matos Vieira. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 24 ed. São Paulo: Atlas. 2007

PINHO, J.B. **Propaganda Institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas.** São Paulo: Summus, 1990.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas.** 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações Públicas no modo de produção capitalista.** 2 ed. São Paulo: Summus, 1986.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.



RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri Carvalho da. **A estrutura nos clubes de futebol**. In: *Revistas Organizações & Sociedade/ Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia*. Salvador: A Escola, 2009.

SANTIAGO JUNIOR, José Renato Sátiro. **Os arquivos dos campeonatos brasileiros**. São Paulo: Panda Books, 2006.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. 3 ed. São Paulo: Summus, 1995

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

SOLÉ, Andreu. ¿Qué es uma empresa? Construcción de um idealtipo transdisciplinario. *Working Paper*. Paris, 2004.

STEINER, George A. **Top management planning**. Nova Iorque: Macmillan, 1969.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Redação e editoração**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Ed. UFPR, 2007

WITTER, José Sebastião. **Breve história do futebol brasileiro**. São Paulo: FTD, 1996.

### **Documentos Eletrônicos**

BONFADINI, Gerson José. **O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as Relações Públicas e o Marketing de Relacionamento**. Disponível em: [http://www.unirevista.unisinos.br/\\_pdf/UNIrev\\_Bonfadini.PDF](http://www.unirevista.unisinos.br/_pdf/UNIrev_Bonfadini.PDF) <acesso em: 02 mai 2010 às 20h35>

GRUNIG - **Revista Comunicação Empresarial**, n. 33, quatro trimestre 1999. <acesso em 11 mai 2010, às 11h15) <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/teoriaseconceitos/0082.htm>

GRUNIG, James E., HON, L.C. **Guidelines for measuring relationships in public relations**. Gainsville/Fl: The Institute for Public Relations, 1999. Disponível em: [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com). <acesso em: 28 fev. 2010, às 22h10>

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Exercício profissional de relações públicas segundo o “Acordo do México”**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/teobaldodeandrade/teobaldo01/0024.htm>. <acesso em: 08 mai. 2010, às 16h00>

**Site oficial do Clube Atlético Paranaense**. Disponível em: <http://www.atleticoparanaense.com/> <acesso em: 06 abr. 2010, às 15h25>

**Site do Clube Atlético Paranaense para os sócio-torcedores**. Disponível em: <http://www.sociofuracao.com/> <acesso em: 06 abr. 2010, às 15h45>

**Site Oficial da FIFA**. Disponível em: <http://www.fifa.com/> <acesso em 15 set 2010>

## ANEXOS

### ANEXO 01

Entrevista realizada com Maria Pijak e Thiago Almada, responsáveis pelo departamento de Relacionamento do Clube Atlético Paranaense, no dia 16 de junho de 2010.

#### **1. Como começou o programa de sócio torcedor? Quantos sócios torcedores o clube tem hoje?**

*Thiago Almada:* O último programa de sócio começou oficialmente em abril de 2008. O plano era no valor de R\$ 50,00 mensais para todos os setores do estádio. Antes o Atlético tinha três mil sócios e o número variava. O pacote era aquele em que se comprava ingresso para o ano todo. Depois, mudou para o esquema de mensalidade, baixou o preço para R\$50,00. Foi com essa alteração que aconteceu o aumento do número de sócios. Em setembro de 2009, teve alteração no valor para R\$70,00 mensais.

#### **2. Por que mudou isso? Foi o jeito que vocês encontraram para ter mais sócios?**

*TA:* Foi. Na época era o Mauro Holzmann o diretor de marketing e eles viram que o Atlético não tinha quase nenhuma receita de sócio, esta era de aproximadamente R\$3,000 mensais. Então, de repente, eles baixaram o preço e todos os setores do estádio viraram um único valor. Esta queda no preço seguiu a tendência de outros clubes como o Internacional e o Grêmio. Isso deu muito certo. Hoje temos 20.124 sócios e eles são a terceira maior fonte de renda do clube.

#### **3. Como o programa funciona? Quais são os preços e benefícios?**

*Maria Pijak:* O Atlético oferece dois planos de sócio:

Sócio Furacão (R\$ 70,00 mensais):

- cadeira nominal
- smart card para acesso a todas as partidas oficiais do Atlético na Arena do Atlético Paranaense
- participação em ações exclusivas,
- direito a voto respeitando o período associativo, conforme Estatuto do Clube.

Sócio Furacão para menores (R\$ 35,00 mensais)

- cadeira nominal
- smart card para acesso a todas as partidas oficiais do CAP na Arena do Atlético Paranaense

O benefício que o Atlético oferece hoje é realmente só a cadeira, o acesso ao jogo. Não tem nada além disso. Estamos com um projeto para criar um clube de benefícios para os sócios, sem nome determinado ainda.

#### **4. Existe um planejamento de comunicação para o público sócio torcedor?**

*MP:* Hoje, na verdade, a gente não tem muita comunicação com os sócios. Desde que eu entrei aqui, estamos procurando desenvolver isso. A comunicação que temos com eles é só através do site e às vezes por e-mail marketing, sobre preço, comunicação do espaço, horário de atendimento, mas nada além disso.

*TA:* Em 2008, no segundo semestre, tinha uma revista que era enviada para os sócios. Esta revista, chamada Nosso Furacão, era voltada para a comunicação interna e acabou se tornando um benefício estendido para os sócios. Entretanto, ela não era compatível com o público sócio-torcedor, externo ao clube, não era pensada, muito menos feita para eles. Este envio foi então cancelado, inclusive porque se tornou muito oneroso enviar 20 mil revistas, era um custo muito grande mensal para o clube. Em 2009, foi criada uma outra revista chamada Atlético, que também não é exclusivamente para o sócio, é para todo torcedor que tenha interesse. Nós abrimos as assinaturas primeiramente para os sócios, mas esta revista é para todos.

## **5. Como funciona a comunicação entre o clube e os sócios?**

*MP:* É como nós falamos para vocês agora, não existe nada além do site que informa o torcedor sobre tudo e do envio de e-mail marketing sobre campanhas em datas comemorativas, como a do dia dos namorados e do dia das mães, por exemplo.

## **6. O plano de comunicação iniciou-se juntamente com o programa de sócios? Que diferença o plano de comunicação fez com os sócios? Como era antes e como ficou depois?**

*MP:* É, realmente, não teve um plano de comunicação. Houve somente a divulgação da nova associação

*TA:* A nova associação foi divulgada por *clear channel* e campanha com painéis e escaninhos com os bonecos sorrindo, vibrando e gritando. Esta foi a única campanha, no lançamento, que teve aquele boom. O resto foi o rescaldo deste primeiro impacto. Na verdade, o grande diferencial do plano é o preço. Claro que se planeja a campanha e o lançamento, mas o preço ainda é muito atrativo por tudo que o sócio tem: localização da arena, conforto, cadeira numerada. É o melhor plano do Brasil. Outros clubes oferecem o mesmo plano, com os mesmos benefícios e o preço é muito mais caro. Então é barato, por isso teve esse boom de associações.

## **7. Mas um plano de comunicação não existe?**

*MP:* Não.

## **8. As ações desenvolvidas para o sócio são baseadas no que?**

*MP:* Aconteciam algumas ações até ano passado, depois parou. Um dos pedidos do diretor de marketing neste ano é a reativação dessas promoções e do contato com o sócio para que ele se sinta parte integrante. Faz mais parte do meu trabalho do que de um plano de comunicação. As ações já existiam antes e nós damos continuidade

a elas. Tem um determinado planejamento, mas não um planejamento de comunicação.

**9. Por quais motivos é importante ter um plano de comunicação para os sócios?**

*MP:* A grande reclamação dos sócios hoje é não ter essa comunicação com clube. O Atlético não conversa com o sócio, ele se associa, tem a cadeira e nada mais. Ele não se sente parte, não tem o privilégio de receber a notícia em primeira mão e não tem acesso exclusivo a determinadas coisas. Então a importância de um planejamento é a fidelização, é fazer ele se sentir parte do clube.

**10. Qual é a importância dos sócios para o clube?**

*MP:* Hoje é uma das principais receitas pro clube, depois da venda de jogadores e televisão. Além disso, não só pela parte financeira, é importante também a fidelização dos sócios. Nós contamos com esses 20 mil torcedores e este número não varia muito, mesmo estando o time com baixo rendimento.

*TA:* Isto ajuda para outras coisas também. Quando vamos vender o produto Atlético Paranaense ou Arena, nós sabemos que existe um público consumidor. Confere um bom produto para o marketing do Atlético. E o grande desafio para nós é melhorar essa comunicação com eles, pois há bastante reclamação .

## ANEXO 02

Entrevista realizada com Fernando Cury, do departamento de sócio-torcedor do São Paulo Futebol Clube, no dia 14 de junho de 2010.

**1. Como começou o programa de sócio torcedor? Quantos sócios torcedores o clube tem hoje?**

*Fernando Cury:* O programa Sócio Torcedor começou em 1999, com a intenção de arrecadar dinheiro para possíveis contratações de jogadores para o São Paulo Futebol Clube. Depois de 11 anos de existência o Programa Sócio Torcedor possui 55 mil sócios.

**2. Como o programa funciona? Quais são os preços e benefícios?**

*FC:* É um programa de relacionamento para aproximar o torcedor do seu clube de coração.

O programa possui quatro (4) tipos de plano:

Plano Master (R\$300,00 – preço anual)

- *Welcome kit* (cartão sócio torcedor + certificado)
- Desconto de 50% em ingressos para jogos com mando do SPFC
- Camisa exclusiva do Sócio Torcedor
- Desconto em estabelecimentos conveniados
- Acesso à área exclusiva do site
- Endereço eletrônico (e-mail): seu.nome@spfc.com.br
- Camisa oficial (autografada ou não)

Plano Light (R\$216,00 – preço anual)

- *Welcome kit* (cartão sócio torcedor + certificado)
- Desconto de 50% em ingressos para jogos com mando do SPFC
- Camisa exclusiva do Sócio Torcedor

- Desconto em estabelecimentos conveniados
- Acesso à área exclusiva do site
- Endereço eletrônico (e-mail): seu.nome@spfc.com.br

Plano Familiar (R\$ 228,00 + R\$132,00 por dependente – preço anual)

- *Welcome kit* (cartão sócio torcedor + certificado)
- Desconto de 50% em ingressos para jogos com mando do SPFC
- Camisa exclusiva do Sócio Torcedor
- Desconto em estabelecimentos conveniados
- Acesso à área exclusiva do site
- Endereço eletrônico (e-mail): seu.nome@spfc.com.br
- Você poderá associar dependentes

Plano Especial (R\$180,00 – preço anual) - Plano indicado para torcedores residentes de outras cidades ou que não frequentem o estádio

- *Welcome kit* (cartão sócio torcedor + certificado)
- Camisa exclusiva do Sócio Torcedor
- Desconto em estabelecimentos conveniados
- Acesso à área exclusiva do site
- Endereço eletrônico (e-mail): seu.nome@spfc.com.br

Além de possuir bilheteria exclusiva, compra pela internet e promoções diferenciadas.

### **3. Existe um planejamento de comunicação para o público sócio torcedor?**

FC: Sim, toda comunicação feita para o sócio torcedor é completamente exclusiva.

### **4. Como funciona a comunicação entre o clube e os sócios?**

FC: O programa sócio torcedor possui um *call center* (0800 120 812) e uma área exclusiva no site ST. Dessa forma os sócios podem tirar suas eventuais dúvidas.



**5. O plano de comunicação iniciou-se juntamente com o programa de sócios? Que diferença o plano de comunicação fez com os sócios? Como era antes e como ficou depois?**

*FC:* O plano de comunicação começou a ser mais freqüente de 2 anos atrás até hoje. O plano de comunicação ajuda muito na divulgação e na arrecadação de novos sócios. Antes essa área de e-mail marketing, site, Twitter, blog, canais de vídeos, promoções, placar do morumbi entre outras formas de divulgação via internet era muito pouco utilizada. Hoje conseguimos atingir uma grande parte da população são-paulina através desses canais via internet.

**6. Por quais motivos é importante ter um plano de comunicação para os sócios?**

*FC:* Ter um plano de comunicação para o sócio torcedor é muito importante, pois vendemos a imagem de ser sócio torcedor é totalmente exclusivo de ser apenas um tricolor. Dessa forma nada mais justo que ter uma comunicação totalmente diferenciada (exclusiva) para os sócios.

**7. Qual é a importância dos sócios para o clube?**

*FC:* Os sócios são muito importantes para o São Paulo Futebol Clube, pois sempre comparecem em partidas do SPFC, adquirem produtos nas lojas do SPFC, além de mensalmente ajudarem o clube financeiramente através do programa.

## ANEXO 03

(Questionário de pesquisa com os sócio-torcedores)

1. **Sexo** ☐ Feminino ☐ Masculino
2. **Idade** ☐ Até 18 anos ☐ 19 – 28 anos  
☐ 29 – 40 anos ☐ Acima de 40 anos

**3. Há quanto tempo você é sócio-torcedor?**

- ☐ Menos de 1 ano ☐ 3 a 4 anos  
☐ 1 a 2 anos ☐ Mais de 5 anos

**4. Com que frequência você foi aos jogos do Atlético Paranaense este ano?**

- ☐ Fui em todos os jogos ☐ Fui em poucos jogos  
☐ Fui na maioria dos jogos ☐ Fui em 1 ou 2 jogos

**5. Com que frequência você acompanha as notícias do clube?**  
(qual seu nível de informação sobre o clube?)

- ☐ Totalmente informado ☐ Pouco informado  
☐ Bem informado ☐ Não me informo

**6. Por qual meio você se informa sobre as notícias do CAP?**

- ☐ Site oficial do CAP ☐ TV  
☐ Sites não oficiais sobre o CAP ☐ Rádio  
☐ Sites de futebol ☐ Twitter  
☐ Jornal do clube ☐ Não busco informações  
☐ Jornais impressos ☐ Outro

**7. Quais os assuntos sobre o Atlético que mais lhe interessam?**

- ☐ Próximos Jogos ☐ Time e jogadores  
☐ Contratações e vendas de jogadores ☐ Arena da Baixada / Copa 2014  
☐ Diretoria ☐ Promoções

\_\_\_\_\_

**8. Sendo sócio-torcedor, como você avalia a comunicação do CAP com você?**

☐ Excelente

☐ Ruim

☐ Muito boa

☐ Muito ruim

☐ Regular

☐ Não há comunicação

**9. Para você, qual seria o melhor meio de comunicação para receber notícias do time e informações sobre promoções exclusivas para sócio-torcedores?**

☐ E-mail

☐ Site oficial do clube

☐ Panfletos distribuídos nos jogos

☐ Revista mensal

☐ Sistema de som do estádio

☐ SMS

☐ Jornal distribuído nos jogos

☐ Twitter, facebook, Orkut

☐ Jornal entregue em casa

☐ Outro

**10. Quais vantagens você gostaria de obter sendo sócio-torcedor do CAP?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**11. O que mais você gostaria de saber sobre o Atlético-PR?**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## ANEXO 04

E-mail convite/ Banner



**SEJA MAIS QUE UM**

**TORCEDOR**

**Confira o novo site**

**[www.sociofuracao.com.br](http://www.sociofuracao.com.br)**

**Cadastre-se e venha fazer parte da**

**NAÇÃO ATLETICANA**





## ANEXO 06

Material destinado a possíveis patrocinadores

